



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea Magistrale

**LA MOLTEPLICITÀ DEL “VALORE”
DI IMPRONTA A.S.D.: ALCUNE
LINEE DI APPROFONDIMENTO**

Relatore

Ch. Prof. Luciano Olivotto

Laureanda

Alessandra Barbiero
Matricola 826872

**Anno Accademico
2012 / 2013**

Al mio Amore Denis

Ai nonni Gianfranco e Tosca

Alla mamma Rossanna

Alla zia Chiara

*Un ringraziamento speciale alla mia Famiglia
che mi e' stata vicina in questo lungo percorso di
studi.*

*Un ringraziamento particolare all' "Impronta A.S.D.",
soprattutto a Stefano e Marianna ed a Francesca e Paolo.*

*La molteplicità del “Valore” di Impronta A.S.D.:
alcune linee di approfondimento*

INDICE

	<i>Pag.</i>
INDICE	13
INTRODUZIONE	21
PRIMO CAPITOLO	
L'EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI VALORE ECONOMICO E IL SUO SIGNIFICATO	25
1.1. INTRODUZIONE.....	25
1.2. IL VALORE ECONOMICO.....	25
1.2.1. LA TEORIA FISIOCRATICA DI QUESNAY	27
1.2.2. LA TEORIA CLASSICA SECONDO ADAM SMITH.....	28
1.2.3. ... SECONDO RICARDO E TORRENS	31
1.2.4. LA TEORIA DEL VALORE SECONDO MARX.....	34
1.2.5. LA TEORIA MODERNA.....	42
1.2.6. LA TEORIA DI KEYNES	48
1.2.7. IL MODELLO DI PIERO SRAFFA.....	51
1.3. LA COMPLESSA RELAZIONE TRA VALORE ECONOMICO, VALORI, SISTEMI DI GOVERNO, AZIENDA E COMPLESSI SOCIALI.	53
1.3.1. IL RAPPORTO TRA VALUTAZIONE E COGNIZIONE.....	65
1.3.2. INCERTEZZA ED INTERAZIONE.....	68
1.3.3. GOVERNARE IL VALORE ECONOMICO	70
1.3.4. IL CONTESTO, LE AZIONI E LE TIPOLOGIE DI INTERVENTO ...	74
1.3.5. GESTIRE LA COMPLESSITÀ E I PROCESSI DI <i>SENSE MAKING</i>	82
1.4. BREVE CONCLUSIONE	84

SECONDO CAPITOLO.....

GERARCHIA ED ETERARCHIA NEL VALORE ECONOMICO: DUE PRINCIPI A CONFRONTO..... 85

- 2.1. INTRODUZIONE..... 85
- 2.2. LA GERARCHIA NEL VALORE ECONOMICO: LE RELAZIONI DI CAUSA-EFFETTO E LE REGOLE..... 85
- 2.3. L'ETERARCHIA NEL VALORE ECONOMICO: LE RELAZIONI SOCIALI E GLI ORDINI DI VALORI..... 87
- 2.4. CONFRONTO TRA GERARCHIA ED ETERARCHIA 96
- 2.5. IL CONCETTO DI RETE E LO SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA 98
- 2.6. IL SITO *INTERNET*..... 102
- 2.7. BREVE CONCLUSIONE..... 108

TERZO CAPITOLO.....

IL PRINCIPIO DELL'ETERARCHIA E I VALORI ORDINATI QUALITATIVAMENTE.....109

- 3.1. INTRODUZIONE..... 109
- 3.2. POSIZIONI DIFFERENTI..... 110
- 3.3. ALCUNI ELEMENTI CHE INFLUENZANO LA CREAZIONE DEL VALORE ECONOMICO 110
 - 3.3.1. LA RICERCA E L'INNOVAZIONE..... 113
 - 3.3.2. LE FORZE E LA DISSONANZA ORGANIZZATA 115
 - 3.3.3. ORDINI DI VALORE E ATTRITI..... 117
- 3.4. BREVE CONCLUSIONE..... 121

QUARTO CAPITOLO.....

IL PRINCIPIO DELL'ETERARCHIA E I VALORI ORDINATI CONVENZIONALMENTE123

- 4.1. INTRODUZIONE..... 123
- 4.2. POSIZIONI DIFFERENTI..... 123
- 4.3. COMBINAZIONE CONVENZIONALE DI SEI ORDINI DI VALORE..... 124
- 4.4. CRITICHE..... 136
- 4.5. BREVE CONCLUSIONE..... 138

QUINTO CAPITOLO	
IL PRINCIPIO DELLA GERARCHIA E IL MODELLO DEL VALORE ATTUALE NETTO	140
5.1. INTRODUZIONE	140
5.2. PRINCIPI FONDAMENTALI PER LA VALUTAZIONE AZIENDALE... 140	
5.2.1. MODIGLIANI E MILLER: LA CREAZIONE DEL VALORE.....	141
5.2.2. IL MODELLO DEL VALORE ATTUALE NETTO.....	147
5.3. BREVE CONCLUSIONE	152
 SESTO CAPITOLO	
L'ASSOCIAZIONE DILETTANTISTICA SPORTIVA "IMPRONTA A.S.D."	154
6.1. INTRODUZIONE.....	154
6.2. IMPRONTA A.S.D.....	154
 SETTIMO CAPITOLO	
VALUTAZIONE ECONOMICA DELL' "IMPRONTA A.S.D.": VALORI, RELAZIONI, ETICA E NUMERI	157
7.1. INTRODUZIONE	157
7.2. ECONOMIA ETICA: PIATTAFORMA SOCIALE, VALORI, RELAZIONI, ETICA ED ETERARCHIA O GERARCHIA	158
7.2.1. I RISULTATI DELL'ANALISI DELL' "IMPRONTA A.S.D."	193
7.3. BREVE CONCLUSIONE	196
 CONCLUSIONE	199
 ALLEGATI	204
<i>ALLEGATO A > STATUTO SOCIALE "IMPRONTA A.S.D."</i>	205
 BIBLIOGRAFIA	219

*L*a molteplicità del “Valore”
di Impronta A.S.D.: alcune
linee di approfondimento

INTRODUZIONE

Con la diffusione delle danze latino-americane, in modo particolare della salsa cubana, si è trasmesso anche lo spirito coinvolgente, la complicità e la comunicazione tra l'uomo e la donna e tra tutte le persone senza distinzione di razza e di sesso. Emerge, fin da subito, l'importanza delle Relazioni e la scuola di ballo che meglio rappresenta tutti questi elementi è l'associazione dilettantistica sportiva "Impronta".

Questo elaborato sorge dalla volontà di dimostrare come sia possibile, per alcune realtà, non basare la valutazione dell'organizzazione sui classici "numeri" bensì focalizzandosi sulla molteplicità del "Valore", in modo particolare, sulle forze che generano valore.

*"Il movimento deve essere fluido come l'acqua... La danza afrocubana è la danza degli schiavi, quando ballavano era l'unico momento in cui potevano sentirsi liberi così potevano diventare un uccello o fare un passo de flamenco e prendere in giro i loro padroni o fingere di essere in mare invece che prigionieri su un'isola lontana. È una danza in cui puoi essere esattamente ciò che vuoi essere in quel momento... Devi sentirla e sembrare naturale come le onde che vanno e vengono..."*¹

Ne consegue che nel mondo della salsa è difficile associare una quantità a tutte le qualità dell'"Impronta A.S.D.". Se, da un lato, le cifre non consentono di esprimere tutte le potenzialità proprie dell'azienda, dall'altro, considerarne le qualità e le peculiarità permette di capire quali sono le leve di successo su cui basare la gestione. Si vuole dimostrare, a tal proposito, l'importanza dell'approccio eterarchico come una nuova modalità di organizzazione del valore economico. Come si avrà modo di approfondire, si tratta di un processo innovativo che esula dagli schemi tradizionali per valorizzare veramente l'associazione nell'ottica dell'economia etica.

Nella prima parte del primo capitolo si illustra l'evoluzione storica del concetto di valore mentre, nella seconda, ci si sofferma sul significato di valore e sul complesso rapporto tra valore economico, valori, complessi sociali, ambiente e relazioni. Successivamente, si introducono le due differenti modalità di organizzazione del valore

¹ Cit. Film "Dirty Dancing 2" del protagonista Javier

economico ed, infatti, nel secondo capitolo si confrontano la gerarchia e l'eterarchia nel valore. La prima si caratterizza per una struttura gerarchica permanente con decisioni adottate solamente dal *manager* al vertice dell'organizzazione e trasmesse con la modalità *top-down*, tuttavia permette l'ottimizzazione delle risorse e il controllo dei processi di apprendimento mentre la seconda si distingue per una struttura a rete, la distribuzione delle decisioni tra i *team* dell'organizzazione e la conoscenza distribuita anche se i processi di apprendimento possono essere improvvisati. Alcuni studiosi, invece, propongono una forma organizzativa mista caratterizzata da un *mix* tra gli elementi gerarchici ed eterarchici. Si tratta sempre di una struttura a rete con la distribuzione delle decisioni tra i *team* aziendali ma si introduce la gestione *top-down* delle conoscenze consentendo un coordinamento dei processi di apprendimento. Nel terzo e nel quarto capitolo si illustrano rispettivamente i modelli eterarchici di Stark che introduce un ordine di valori qualitativi e di Boltanski e Thévenot che stabiliscono un ordine di valori convenzionali mentre nel quinto capitolo viene esplicitato il valore attuale netto come esempio di un metodo gerarchico. Infine, dopo aver descritto nel sesto capitolo l'associazione dilettantistica sportiva “Impronta”, nel settimo ed ultimo capitolo si applicano questi differenti modelli alla scuola di danze latino-americane con la finalità di comprendere, se esiste, il suo vero valore.

Nelle pagine seguenti, quindi, vengono offerte delle linee di approfondimento considerata la molteplicità del “Valore” dell’”Impronta A.S.D.”.

Molto probabilmente non tutti i lettori troveranno interessante la lettura del presente elaborato considerando, inoltre, che rivoluziona le logiche tipiche della valutazione aziendale quantitativa poiché si sofferma in modo particolare sull'apprezzamento qualitativo che si sta diffondendo sempre più anche con l'economia etica. Tuttavia, per le associazioni che godono di condizioni favorevoli ragionare secondo una logica eterarchica può costituire una leva di successo da non trascurare anche se la sua applicazione può non essere facile. Bisogna imparare ad individuare lo strumento migliore per ogni determinata situazione, senza volerne applicare uno generico a tutti i costi poiché possono rivelarsi determinanti le influenze sia dell'ambiente esterno sia del complesso sociale. Inoltre, chi riesce a comprendere e applicare questo approccio innovativo è in grado di gestire maggiormente il cambiamento senza grosse difficoltà. Non bisogna aver paura di sperimentare le nuove analisi del valore economico!

Si cerca, quindi, di comprendere come poter realizzare il *puzzle* del valore partendo dalle tessere ben definite fino ad arrivare a quelle ancora nascoste perché sono

difficilmente individuabili ed, inoltre, ci si sforza di adattare, in modo adeguato, i pezzi già attaccati per fronteggiare i cambiamenti del complesso sociale e dell'ambiente circostante.

Chi riuscirà a comprendere questo nuovo modello di organizzazione sarà in grado di padroneggiare il mercato di domani e rivoluzionare il mercato di oggi.

PRIMO CAPITOLO

L'EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI VALORE ECONOMICO E IL SUO SIGNIFICATO

1.1. INTRODUZIONE

In questo capitolo si introduce il concetto di valore, assunto come principio guida per sviluppare l'analisi della scuola di danze caraibiche "*Impronta A.S.D.*". In modo particolare, questo capitolo consta di due parti: nella prima parte si illustra brevemente l'idea di valore grazie ad un *excursus* storico che evidenzia la nascita del concetto di valore e il suo evolversi mentre nella seconda parte segue la trattazione del significato del termine "Valore" e si mette in luce la complessa relazione tra valore economico, valori, sistemi di governo, azienda e complessi sociali. Questo primo capitolo, focalizzato interamente sul "Valore", appare necessario per proseguire con l'analisi dei principi di eterarchia e gerarchia finalizzati alla valutazione economica dell'associazione dilettantistica sportiva "*Impronta A.S.D.*".

1.2. IL VALORE ECONOMICO

Si illustra brevemente l'idea di valore, che si è sviluppata nei secoli, per mezzo di un *excursus* storico che evidenzia la nascita e l'evoluzione del concetto di valore nelle sue linee essenziali, come illustrato nel libro "*Valore*" di Napoleoni. Il contenuto del concetto di valore, infatti, è stato tutt'altro che costante nella storia economica e, anzi, ci sono stati cambiamenti radicali che hanno portato ad una diversità di opinioni.

In economia si parla di "teoria del valore" indicando l'insieme delle idee concernenti il concetto di valore. In questa elaborazione, il termine "Valore" viene inteso nel significato che ha nella scienza economica ed, inoltre, la teoria del valore non è una parte della scienza economica bensì il principio da cui essa trae origine. Poiché gli economisti hanno cercato

di individuare l'origine del valore, con esiti assai divergenti e coinvolgendo numerosi concetti, diventa quindi interessante illustrare la storia della teoria del valore nella scienza economica.

Nella storia del pensiero economico, si distinguono principalmente tre definizioni di valore, legate a tre differenti epoche economiche quali l'economia pre-classica, classica e neoclassica.

Una prima impostazione, antecedente a Marx, considera il valore come la categoria fondamentale dell'economia di scambio che è la forma più avanzata di economia, consentendo lo sviluppo della ricchezza, a differenza delle precedenti economie definite da Smith "*rozze e primitive*". Già a partire dagli economisti come William Petty, Richard Cantillon e François Quesnay emergono alcune concezioni che successivamente costituiscono una teoria del valore.

Petty ha introdotto la distinzione tra valore corrente delle merci e valore naturale determinato dai costi di produzione. Secondo quest'ultimo, il prezzo della merce dipende dalle quantità di terra e lavoro utilizzate nella produzione. Infine, Petty ha individuato una sorta di valore di scambio naturale e la conseguente possibilità di esprimere il prezzo di una merce impiegando la quantità di un fattore produttivo originario.

Cantillon interpreta il valore intrinseco delle merci come il valore cui tendono i prezzi di mercato. Si possono verificare delle divergenze tra questi valori a causa della domanda e dell'offerta e i produttori ottengono nuovamente la coincidenza riallocando il capitale. Conoscendo la difficoltà di realizzare la parità tra terra e lavoro, crede possibile stabilire un ordine di grandezza comune ed emerge la caratteristica di uniformità del saggio di profitto.

Una seconda definizione, riconducibile al marxismo, si basa sulla considerazione del valore come la categoria fondamentale dell'economia di scambio ma evidenzia come l'economia capitalistica è solamente "un modo di produzione" che ha un termine e, quindi, emerge questa limitatezza storica.

Infine, una terza ed ultima classificazione del pensiero non marxista successivo a Marx, riguarda il valore come categoria dell'attività economica e, di conseguenza, il valore si trova alla base della vita economica indipendentemente dalla forma assunta e sarà sempre presente.

Per comprendere l'evoluzione del concetto di valore, è importante quindi conoscere e capire la teoria economica che comincia ad affermarsi in epoca borghese quando il processo economico è dominato dal capitale. I fisiocratici non hanno sviluppato una teoria del valore bensì hanno posto una delle premesse importanti per la formazione del concetto

del valore. Infatti, grazie all'autonomia del processo economico, non più subordinato ad altri processi e vista l'importanza del capitale, nasce una scienza economica specifica ed autonoma dalle altre discipline. Prima della separazione del lavoro dalla terra e dai mezzi di produzione, il lavoro schiavistico o servile, è considerato una condizione oggettiva della produzione. Il lavoratore è proprietà del signore, assieme alla terra e agli strumenti della produzione e, quindi, non ha alcuna autonomia. Il processo produttivo signorile, finalizzato al consumo del signore e non all'allargamento del progresso produttivo, si caratterizza per l'utilizzo di questi fattori produttivi, consentendogli lo svolgimento di attività proprie della dignità umana. Si contrappone la produzione realizzata dal servo alle attività libere del signore. Inoltre, la produzione è subordinata al consumo, a sua volta, sottomesso ai risultati della produzione e, quindi, in quest'epoca storica sia la produzione sia il consumo sono condizionati.

Con la società borghese si passa al lavoro salariato e il lavoratore ha la proprietà della sua forza-lavoro che può vendere al capitalista. Il processo produttivo, ora, è legato all'aumento della ricchezza capitale e il consumo diventa un momento della produzione: il processo economico è divenuto autonomo.

1.2.1. LA TEORIA FISIOCRATICA DI QUESNAY

La teoria fisiocratica, nonostante la visione singolare, è importante perché costituisce la prima rappresentazione del processo capitalistico. L'analisi fisiocratica si basa sul concetto di prodotto netto, ossia la parte dell'intera produzione sociale che eccede la ricostituzione dei mezzi di produzione e di sussistenza necessari a chi, con il suo lavoro, ha portato alla produzione sociale. Il carattere peculiare della posizione fisiocratica si basa sul ritenere che il prodotto netto si realizza solo in agricoltura poiché essi confrontano la produzione con gli impieghi ma, per essere confrontabili, le cose prodotte e impiegate devono essere le stesse. Tale condizione si può verificare solo in agricoltura e, di conseguenza, per i fisiocratici è l'accrescimento materiale all'origine del prodotto netto mentre nelle altre attività vi è solamente una trasformazione di materia e non si realizza prodotto netto.

Famoso è divenuto il *tableau économique* ideato da Quesnay nel 1758, secondo il quale i processi produttivi e di consumo sono analizzati con riferimento al sistema economico complessivo, considerando i rapporti di scambio tra le classi sociali. Quesnay, infatti, rappresenta il processo circolare del sistema della produzione e del consumo. Nonostante i

fisiocratici non abbiano elaborato una vera e propria teoria dei valori, utilizzano il concetto di valore di scambio. Quesnay nel *tableau*, però, deve rilevare il prodotto netto in termini di valore, scontrandosi con la limitazione della teoria fisiocratica. Ne deriva la necessità di una teoria del valore al fine di spiegare la formazione del valore di scambio e gli economisti cominceranno ad occuparsene già a partire da Smith.

1.2.2. LA TEORIA CLASSICA SECONDO ADAM SMITH...

Il punto di partenza è fornito da Adam Smith che sottolinea quanto segue: “*è da osservarsi che la parola valore ha due diversi significati: alle volte esprime l'utilità di qualche particolare oggetto e alle volte il potere, che il possesso di quell'oggetto apporta, d'acquistare altri beni; l'uno può essere chiamato valore d'uso e l'altro valore di scambio. Le cose che hanno il più grande valore d'uso o nessun valore di scambio, e al contrario quello che hanno il più grande valore di scambio, hanno frequentemente poco o nessun valore d'uso*”².

Il lavoro è la fonte della ricchezza e il valore di una cosa è la quantità di tale fonte di ricchezza di cui si può disporre in cambio di quella cosa. Si tratta del cosiddetto criterio del *labour commanded* secondo cui il valore di una merce è misurato dalla quantità di lavoro di cui quella merce può disporre nello scambio. Come si vedrà successivamente, si distingue dalla teoria del lavoro contenuto secondo la quale il valore della merce è determinato dalla quantità di lavoro necessaria nella produzione. Smith affermò, inoltre, che le quantità di lavoro contenuto potessero regolare i rapporti di scambio tra le merci solo in particolari circostanze e, quindi, il valore di un certo prodotto si calcola con riferimento al lavoro che esso metterà in moto. Il valore di un certo prodotto è tanto maggiore quanto maggiore è la ricchezza futura che l'uso del prodotto stesso consente agli uomini di produrre con il loro lavoro, senza alcun riferimento al lavoro mediante il quale è stato prodotto.

Di seguito si analizza più in dettaglio la teoria smithiana a partire dalla critica, da un lato della tesi fisiocratica, secondo la quale l'unico lavoro produttivo è quello agricolo e, dall'altro lato, del concetto di profitto. I fisiocratici non riconoscono il profitto come un reddito specifico poiché considerano l'affittuario stesso come un lavoratore produttivo con maggiori responsabilità e salario. Secondo Smith, invece, il reddito dell'affittuario non

² C. Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1675

dipende dal lavoro che svolge, bensì dal capitale investito nella produzione legato al valore dei mezzi di produzione e dei salari dei lavoratori. Di conseguenza, il reddito non è traducibile in un salario di lavoro bensì in profitto, derivante dal prodotto netto come la rendita. Secondo l'interpretazione smithiana, rendita e profitto compongono il prodotto netto che diventa un fenomeno generale, non limitato all'attività agricola. Essendo, infatti, la produttività considerata come un *surplus* rispetto all'occorrente per il reintegro degli impieghi ed, essendo il sovrappiù generale, anche la produttività non può dipendere dalla peculiarità di un solo settore bensì dalle caratteristiche intrinseche al lavoro come tale, indipendentemente dai campi di impiego.

La produttività, come emerge dall'analisi smithiana, dipende dalla divisione del lavoro poiché il lavoratore migliora la sua abilità dedicandosi a minori operazioni fino a diventare massima con la specializzazione su un'unica operazione. Minori operazioni vengono eseguite, minore è la perdita di tempo connessa al passaggio da un'operazione all'altra. Più l'attività dell'uomo viene limitata a determinate operazioni, tanto più semplice diventa l'attività e inventare delle macchine che sostituiscono il lavoro per aumentare la produzione.

A partire da Smith, il prodotto netto viene identificato in tutti i settori, non solo in agricoltura e, conseguentemente, cosa determini il valore delle merci diventa un problema centrale dell'analisi economica. Inoltre, si fa strada l'idea del valore d'uso e del valore di scambio. Smith definisce il valore di scambio della merce come prezzo reale in contrapposizione all'espressione monetaria visto che il prezzo nominale non rappresenta quanto la merce vale realmente, considerando che le merci si acquistano con il lavoro e non con il denaro direttamente.

La teoria del valore di scambio, secondo Smith, fa riferimento al lavoro comandato e analizza il valore di scambio considerando i rapporti di scambio tra lavoro e merci, non le relazioni tra domanda e offerta. Inizialmente, supposeva di determinare il rapporto di scambio solo dalla quantità di lavoro utile alla produzione, considerando quindi il valore come lavoro incorporato e, solo in seguito, come risultato di salari, profitti e rendite.

Se si considera un gruppo di liberi produttori indipendenti, ognuno dei quali porta sul mercato la merce prodotta al fine di ottenere in cambio le merci degli altri, la ricchezza di questi ultimi è la somma dei valori d'uso a disposizione. Nel caso di un soggetto isolato, la ricchezza dipenderebbe dal lavoro eseguito ma, esistendo la divisione del lavoro e lo scambio, la ricchezza dipende dal lavoro altrui che è contenuto nelle merci prodotte da altri e sono state oggetto di scambio con la propria merce. Considerando il valore di scambio

come la capacità di realizzare ricchezza, cioè il valore d'uso, ne deriva che il valore della merce per il possessore che non la consuma direttamente, è costituito dal lavoro altrui scambiato con la merce stessa. Il lavoro nella concezione smithiana è considerato l'origine della ricchezza della nazione.

Le difficoltà sorgono con l'affermarsi della società capitalistica, caratterizzata dalla separazione del lavoro, venduto come merce, dalle condizioni oggettive della produzione. Il lavoratore, in questo caso, deve considerare anche il profitto del capitalista e la rendita del proprietario, dietro cui non ci sono fattori produttivi specifici. In un primo momento, come nello scambio semplice, il lavoro comandato da una merce è considerato il lavoro oggettivato nelle merci ma, in un secondo momento, emerge che il lavoro comandato da una merce è in realtà il lavoro vivo che è possibile acquistare nel mercato del lavoro.

La nascita di queste due differenti deduzioni ostacola la coincidenza tra lavoro comandato e lavoro contenuto nella merce poiché il lavoro vivo fa riferimento ai salari mentre per profitto e rendita è necessario del lavoro in più. Smith arriva alla conclusione che il lavoro comandato non è più determinato dal lavoro contenuto bensì dai livelli di salario, profitto e rendita ed, inoltre, il valore di scambio della merce è il prezzo naturale, garante della continuità del processo produttivo. Dietro al profitto non c'è cosa diversa da ciò che sta dietro il salario, trattandosi sempre di lavoro che origina un valore complessivo che si suddivide in salario e profitto, proveniente da una medesima fonte.

Secondo l'impostazione smithiana, quindi, la modalità di distribuzione del valore tra le classi è indipendente dalla modalità di formazione del valore stesso. Ci si trova dinanzi ad una contraddizione dal momento che Smith inizialmente considera il salario, il profitto e la rendita come delle fonti originarie di reddito e di valore di scambio mentre, successivamente, li considera come fonti di reddito ma non di valore, tanto che sono le tre parti in cui si suddivide un valore antecedente. Secondo la prima impostazione diventano parti di un valore complessivo mentre in base alla seconda concezione, il valore deriva dalla sommatoria di questi elementi, risolvendosi nel determinare il valore con il valore medesimo.

Da questa ambiguità prendono forma due correnti di pensiero: una prima con Ricardo che riprende l'idea del valore unitario con origine nel lavoro produttivo ed una seconda che si basa sull'idea della pluralità delle fonti del valore, cercando di eliminare la contraddizione. Per aggirare il problema di non poter ricorrere al lavoro speso nella merce e per determinare il suo valore, è necessario considerare il valore corrispondente al lavoro che si può comandare e, così, ciascun elemento corrisponde alla quantità di lavoro

comandato. La quantità di lavoro che si compra sul mercato dipende dal salario che è, a sua volta, un valore. L'unica funzione attribuibile al lavoro comandato è la misurazione del valore e l'uso del lavoro comandato corrisponde all'assunzione del salario come unità di misura dei valori.

1.2.3. ... SECONDO RICARDO E TORRENS

Secondo Ricardo è la quantità di lavoro utilizzata nella produzione di una merce a determinarne il prezzo relativo e si parla della teoria del valore-lavoro come una teoria dei valori di scambio delle merci, cercando di individuare un'unità di misura del valore, considerato che in Smith il valore misura la ricchezza del sistema mentre in Ricardo il costo. Il valore differisce sostanzialmente dalla ricchezza e dipende dalla difficoltà o dalla facilità di produzione e non dall'abbondanza. Malthus, infatti, scrive *“una volta che si sia tenuto il debito conto del valore d'uso delle merci, ossia della loro capacità a soddisfare i bisogni del genere umano, ogni altro significato della parola valore sembra riferirsi a un qualche potere che esso abbia nello scambio [...] continuerò a credere che la definizione più propria del valore reale di scambio, in contrapposizione al valore nominale di scambio, è il potere di disporre delle cose necessarie e comode della vita”*³. Il lavoro incorporato diviene la legge del valore e si elimina la dipendenza tra la distribuzione di reddito e valori. Il problema di questa teoria è dato dalla sua validità essendo strettamente collegata all'ipotesi di costanza nei settori economici dell'intensità di capitale e del tempo di durata delle macchine impiegate. Si è soffermato invano sulla ricerca di una *“misura invariabile del valore”* sulla cui base sembra essere sorta la teoria di Sraffa.

Ricardo, infatti, propone la *“misura invariabile”* del valore, ossia il valore di una merce che è prodotta con le medesime condizioni e sulla base dell'equivalenza della relazione tra lavoro diretto e indiretto con quello dell'intero sistema. In condizioni costanti, è possibile individuare i cambiamenti del valore delle altre merci se variano le condizioni produttive e si è in grado di riconoscere anche i cambiamenti di valore che si verificano in altre merci a causa della differenza tra il rapporto capitale-lavoro e quello medio del sistema. Si ipotizza erroneamente, però, che il valore del capitale non cambi al variare del salario.

Torrens, invece, ha attribuito la produzione della ricchezza all'azione congiunta di terra, lavoro e capitale e ha rifiutato la teoria del valore-lavoro poiché non è la quantità di lavoro

³ C. Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1687

incorporato ad influenzare il prezzo della merce bensì la quantità di lavoro accumulato o capitale impiegato.

Ricardo, inoltre, basa le sue analisi sull'economia capitalista e fa riferimento al saggio del profitto come misura dell'intensità di realizzazione del capitale. Si tratta di un saggio di sistema generale essendo realizzato con riferimento ad ogni singolo capitale. Il saggio del profitto non è una media bensì è ottenibile presso determinati capitali reali senza dover considerare il capitale complessivo del sistema. Secondo Ricardo, è la concorrenza tra capitali che rende reale il meccanismo di mercato. Questo saggio generale del profitto è legato al saggio del profitto ottenibile in agricoltura che dipende dalla fertilità del suolo influenzando sul costo reale dei mezzi di sussistenza ed, infine, i cambiamenti nell'indice di fertilità della terra incidono sulla rendita. I capitali investiti sulle terre più fertili, a causa della concorrenza, non fanno realizzare saggi del profitto maggiori di quello ottenuto dal capitale investito sulla terra marginale e, di conseguenza, la differenza tra prodotto e capitale si trasforma in profitto e in rendita detta differenziale. In un sistema economico concorrenziale, il saggio del profitto è uguale in tutte le attività visto l'effetto che si viene a creare sui prezzi. In agricoltura, però, il saggio del profitto è determinato materialmente ed essendo indipendente dai prezzi, sono i prezzi delle merci, utilizzate nelle altre attività, a determinare il medesimo saggio del profitto. Siccome il saggio del profitto dipende da quello presente in agricoltura, di conseguenza, se aumenta la produttività del lavoro agricolo, cresce il saggio del profitto in agricoltura e si incrementa il saggio generale del profitto mentre se si sviluppa positivamente la produttività del lavoro in altri settori, il saggio del profitto del sistema generale non subisce variazioni. Viceversa, se diminuisce la fertilità della terra marginale, si riduce il saggio del profitto che si forma in agricoltura e, per effetto domino, viene meno anche il saggio del profitto generale.

Ricardo sostiene che il sistema capitalistico contiene sia fenomeni di espansione che di freno. Emerge il problema dell'impossibilità di determinare il saggio del profitto in termini materiali e si rende necessario formulare una legge del valore. Sebbene la teoria di Ricardo inizi con la critica alla concezione smithiana sull'incapacità di determinare i valori di scambio con il lavoro contenuto, si riprende in parte la teoria del valore di Smith. Per Ricardo, se viene mantenuta la medesima definizione di lavoro comandato anche nel capitalismo si giunge alla stessa conclusione, ossia che il lavoro contenuto influenza il rapporto di scambio tra le merci. Le merci si scambiano tra loro sulla base di rapporti uguali alle relazioni tra le quantità di lavoro oggettivate nelle merci. Nello scambio semplice, il valore originato dallo scambio è percepito dal lavoratore mentre nello scambio

capitalistico, il valore si suddivide tra le classi sociali. La tesi fondamentale di Ricardo è che la distribuzione del valore formatosi è slegata dal modo di formazione del valore stesso.

La critica ricardiana non risulta sufficiente per ottenere la congruenza tra i valori di scambio determinati per mezzo della teoria e i valori di scambio del mercato concorrenziale reale, altrimenti la determinazione del saggio del profitto potrebbe basarsi sull'analogia con l'ipotesi iniziale dell'attività che produce grano con grano. Con la mediazione della categoria del valore, il saggio del profitto risulterebbe determinato in termini materiali, sostituendo il lavoro al grano. Dalla sua analisi, Ricardo evince che il valore delle merci è determinato sia dalla quantità di lavoro sia dal valore del lavoro stesso. Dalla verifica della teoria del valore-lavoro, ottiene un risultato negativo e bisognerebbe tralasciare la determinazione del saggio del profitto come rapporto tra quantità di lavoro, poiché tale teoria del valore non funziona come mediazione per la determinazione materiale del saggio di profitto. Si ripresenta, dunque, il circolo chiuso di Smith dal momento che i valori sono determinati dal saggio di profitto ed, inoltre, dipendono essi stessi dal saggio del profitto. Ricardo cercò una misura del valore con la proprietà di essere invariabile. Se si vuol mantenere la medesima conclusione sul saggio del profitto cui Ricardo è giunto prima di introdurre la teoria del valore, si rivela necessario mantenere le stesse ipotesi riguardanti la determinazione materiale del saggio del profitto dell'attività produttiva. Ne deriva che la teoria del valore è irrilevante nel determinare il saggio del profitto. Se si considerano irrealistiche le ipotesi che rendono possibile la determinazione materiale del saggio di profitto e si tengono in considerazione delle ipotesi generali, è necessaria la teoria del valore, tuttavia, tali condizioni tolgono validità all'argomentazione ricardiana sulla caduta del saggio del profitto che se si vuole mantenere, è necessario tornare alle ipotesi irrealistiche, rendendo così superflua la teoria del valore.

Il problema cruciale concernente sia il "valore assoluto" che il "valore del lavoro" è oggetto della critica di Bailey, il quale, introducendo il cambiamento del rapporto di scambio tra le merci, implica un concetto di valore assoluto, che è determinabile indipendentemente dalla relazione della merce. Tuttavia, dal punto di vista di Bailey, il valore è relativo poiché una merce ha valore nei confronti di altre merci e non possiede valore in sé. Aggiunge, poi, che considerando il valore delle merci composto dalla quantità di lavoro in esso contenuto, diventa necessario specificare cosa si intende per valore del lavoro. Secondo Bailey, sostituire il valore del lavoro con il valore del salario o di una merce qualunque non è un artificio legittimo.

Marx, a sua volta, rivolge una critica a Bailey in difesa di Ricardo basandosi su due questioni rilevanti quali la ricerca dell'unità di misura e la nascita del concetto di "ipostatizzazione"⁴ del valore. Per quanto riguarda la prima proposizione, con Ricardo emerge il concetto di valore separato dalla relazione di scambio e comincia ad affermarsi un concetto di valore non identificabile con il valore di scambio. L'ipostatizzazione del valore è un processo reale del capitalismo e Marx si sofferma, inoltre, sulla determinazione di questo nuovo concetto che, essendo agli albori con Ricardo, non trova specificazione nella natura socialmente determinata del lavoro a cui bisogna far riferimento quando si pone il lavoro come base del valore. Questa carenza è causata dall'incapacità di estendere la teoria del valore ricardiana al lavoro stesso essendo la forza-lavoro il vero oggetto di scambio tra capitalista e operaio. Per comprendere quest'ultima posizione marxista, è necessario esporre la teoria del valore di Marx.

1.2.4. LA TEORIA DEL VALORE SECONDO MARX

Nella teoria classica una questione non risolta è l'origine del profitto, essendoci solo il contributo di Smith secondo il quale il profitto è una deduzione dal prodotto del lavoro. È Marx, infatti, che formula una teoria del valore cercando di definire il valore delle merci comprensivo del profitto. Parte da una riflessione critica sui concetti di lavoro comandato e di lavoro contenuto, formulati da Smith e da Ricardo. Marx considera valida l'idea di Ricardo sul principio del lavoro contenuto, che regola la formazione del valore di scambio delle merci anche quando sono il risultato del processo capitalistico di produzione ma non crede che il concetto di lavoro comandato sia estromesso dalla costituzione della teoria del valore ed, inoltre, colloca il collegamento tra lavoro contenuto e comandato nel processo produttivo.

Nella società capitalistica anche il lavoro è una merce e, come tale, possiede un valore di mercato. L'oggetto dello scambio fra il capitalista e l'operaio non è il lavoro ma la sua capacità di lavorare, detta anche forza-lavoro. Il processo capitalistico si basa sulla considerazione di una quantità di lavoro, erogato in un determinato tempo, maggiore della quantità di lavoro contenuta nei mezzi produttivi utilizzati dall'operaio e ciò significa che il valore realizzato da quest'ultimo è maggiore del valore della sua forza-lavoro. Marx arriva alla conclusione che lo scambio tra forza-lavoro e capitale ha una caratteristica sua

⁴ C. Napoleoni, *Valore*, p. 45

propria dal momento che l'operaio cede la forza-lavoro al capitalista e riceve merci che racchiudono lo stesso lavoro contenuto nella forza-lavoro scambiata. Una volta avvenuto lo scambio ed impiegata la forza-lavoro, si ottiene una quantità di lavoro addizionale rispetto a quella oggetto dello scambio e, di conseguenza, terminato il processo produttivo, l'operaio ha fornito più lavoro rispetto al salario ricevuto. La differenza di valore risultante è denominata da Marx plusvalore e fornisce la base del profitto. Come si può evincere, in questa teoria sono ricomprese le posizioni di Smith e di Ricardo, singolarmente incomplete ma esaurienti complessivamente, considerando così una nuova concezione del concetto di lavoro. Il punto di contatto delle due visioni parziali è rappresentato dal concetto della forza-lavoro. Il rapporto tra capitalista e operaio si fonda, da un lato, sulla cessione da parte dell'operaio, per un tempo determinato, della sua capacità lavorativa che momentaneamente non gli appartiene più e dall'altro, il capitalista dispone totalmente del valore d'uso della forza-lavoro, appartenendo al proprietario del bene ottenuto. D'altro canto, l'operaio perde il valore d'uso del lavoro e questa separazione dell'operaio dal suo lavoro è la caratteristica di questo rapporto.

Lo scambio comporta un'alienazione della soggettività del lavoratore. Marx, infatti, fa riferimento al lavoro alienato in quanto il lavoro da cui ha avuto origine la merce ha perso la caratteristica di essere sociale e lo diventa per mezzo della mediazione della cosa. Nel contesto marxista, lo scambio costituisce la società medesima e, quindi, appare necessario che il prodotto, determinabile materialmente come valore d'uso abbia un valore e posseda anche la capacità di tradursi in altri valori d'uso. Il lavoro, piuttosto, diventa sociale quando produce potere d'acquisto e possiede la possibilità di realizzare qualsiasi valore d'uso generale. Essendo tutti i prodotti considerati come merce, ne deriva che sono tutti uguali, consentendo la realizzazione di una ricchezza generica e anche singoli lavori o parti di un lavoro separato dalla specificità individuale, sono uguali.

Il lavoro separato dalla soggettività è denominato da Marx lavoro astratto: si tratta di un'attività lavorativa umana generale, indifferenziata internamente che può essere suddivisa solamente in parti quantitativamente diverse e qualitativamente identiche. Il lavoro privato diventa, pertanto, sociale quando perde la caratteristica di lavoro concreto, utile, determinato e si trasforma in lavoro astratto. Quando il rapporto sociale umano è un legame indipendente dagli individui, sottoposti al contesto esterno, questi ultimi sono sociali se sono generici, separati dalle proprie individualità e, di conseguenza, la realizzazione come esseri sociali si contrappone a quello come individui: la realizzazione

per mezzo del lavoro comporta la loro inclusione nella società solo se si tratta di lavoro astratto. Alienazione e astrazione sono, dunque, due definizioni di una stessa realtà.

Il valore, secondo Marx, è un'oggettivazione di lavoro astratto e la quantità di valore rappresentata da una merce è esattamente la quantità di lavoro astratto che è oggettivata nella stessa. Secondo Marx, inoltre, la merce possiede un valore di scambio in quanto è già un valore, essendo il risultato di un processo produttivo ma si tratta di un valore solamente con riferimento allo scambio e ciò significa che il valore non ha senso senza il valore di scambio. Il concetto di valore-lavoro è connesso strettamente al concetto marxista di scambio poiché il valore è il nesso sociale tra soggetti alienati dalla loro natura, è un lavoro oggettivato e i valori di scambio sono i rapporti tra le quantità di lavoro contenute nelle merci.

In risposta alla critica di Bailey nei confronti di Ricardo, Marx mette in luce il carattere assoluto del valore essendo il risultato del processo produttivo e considerando che i soggetti producono un valore in base a quantità determinate prima della realizzazione dello scambio. Sottolinea, anche, che vi sono due motivazioni concernenti la caratteristica relativa del valore visto che il prodotto assume la forma del valore se è oggetto di scambio al fine di ottenere il valore di scambio ed, inoltre, esiste solo in relazione ad una precisa società. La quantità di lavoro che determina il valore di equilibrio della merce è detta socialmente necessaria. Sta a significare, da un lato, la quantità di lavoro che presenta un valore corrispondente alle richieste legate allo sviluppo delle forze produttive e, dall'altro, la quantità totale di lavoro sociale deve distribuirsi nella produzione delle differenti merci al fine di soddisfare la domanda sociale, connessa ai bisogni collettivi, evitando che guadagni e perdite vengano eliminati dalla concorrenza con la redistribuzione del lavoro assistenziale tra le attività produttive. L'utilizzo del lavoro comune è rimesso ad un processo oggettivo e ne consegue un certo grado di casualità nella congruenza tra produzione e consumo e, quindi, l'equilibrio si realizza superando la situazione di squilibrio.

La teoria del valore è, nello stesso tempo, sia una legge d'equilibrio che di squilibrio e Marx evidenzia così che l'equilibrio non esaurisce la realtà del valore ma è uno dei termini della contraddizione, espressa dal valore. Il prodotto rappresenta il potere d'acquisto e, nella funzione sociale, la merce è valore d'uso e valore come ogni altra merce. Una merce particolare è costituita dal denaro, il cui valore d'uso è il valore di scambio autonomo, infatti, con la traduzione in denaro, una qualsiasi merce ottiene la forma di valore immediatamente.

È lo scambio che determina sia il rapporto di scambio sia il valore, considerato come espressione di tale rapporto sociale che, a sua volta, viene definito prima del capitale. Se da un lato, il capitale rende possibile la produzione e l'assunzione di una forma di valore ai prodotti, dall'altro lato, la produzione di merci deve esistere già affinché possa nascere e svilupparsi il capitale. Ne consegue che valore e merce sono un presupposto del capitale ma sono, nello stesso tempo, il risultato del capitale.

In un contesto di scambio semplice, il denaro è uno strumento per acquisire i valori d'uso che costituisce lo scopo. Marx fa riferimento alla formula M-D-M poiché ciascun individuo parte da un valore d'uso, da lui realizzato e con il denaro giunge al valore d'uso ottenibile dagli altri grazie allo scambio. Il denaro non domina il processo e il valore è presente nella determinazione della merce e non nel denaro e viceversa. Tuttavia, se il denaro diventa l'elemento di collegamento su cui si basa il rapporto sociale, si riferisce all'intero processo di circolazione e diventa un elemento permanente. La formula di Marx diventa, quindi, D-M-D dal momento che il denaro diviene il principio e la fine del processo e non è più l'elemento di mediazione.

Si inverte il rapporto tra valore d'uso e valore di scambio e Marx scrive: *“Le merci debbono realizzarsi come valori prima di potersi realizzare come valori d'uso. D'altra parte le merci debbono dar prova di sé come valori d'uso prima di potersi realizzare come valori. Poiché il lavoro umano speso in essere conta solo in quanto è speso in forma utile per altri”* aggiungendo poi *“Ma solo il suo scambio può dimostrare se esso è utile ad altri e quindi se il suo prodotto soddisfa bisogni di altre persone”*⁵.

Dal punto di vista societario, il valore di scambio subordina il valore d'uso, dandone giustificazione. In realtà, si può notare che il denaro esplica la sua funzione nella misura in cui il denaro di partenza è distinto da quello finale. Si passa, così, ad un'altra formula D-M-D' con D' maggiore di D e il denaro si è convertito in capitale con la mediazione della merce. Si crea il mercato della forza-lavoro e si caratterizza per il valore d'uso che trattandosi di lavoro in atto, crea valore. La forza-lavoro diventa il corrispettivo del denaro: il denaro è rappresentativo della merce che possiede come valore d'uso la materializzazione del valore di scambio mentre la forza-lavoro è figurativa della merce con il valore d'uso nella creazione del valore. Ne consegue l'inclusione del lavoro stesso nella legge del valore. Nella formula D-M-D' il valore d'uso funge da supporto materiale al valore di scambio. Secondo Marx, il valore d'uso non è una categoria naturale e quando è

⁵ K. Marx, *Il capitale, libro primo*, cit., p. 118

investito nella produzione capitalistica, assume delle determinazioni sociali specifiche che configurano una funzione nella produzione e nella circolazione del valore di scambio.

Molto importante per comprendere la teoria del valore marxista è la distinzione tra capitale costante e capitale variabile. Il primo è la parte del capitale che trasferisce alla merce il proprio valore mentre il secondo è la parte di capitale trasmesso alle merci prodotte, con l'aggiunta di una parte del valore il cui capitale risulta accresciuto nel valore del prodotto stesso. Per quanto concerne i valori d'uso, la forza-lavoro costituisce il capitale variabile dal momento che trasferisce al prodotto il proprio valore ed, in aggiunta, il plusvalore derivante dal pluslavoro. Questa distinzione è connessa alla tesi che la produzione del plusvalore deriva dalla parte del capitale legato alla forza-lavoro.

Il lavoro vivo appare come mezzo per valorizzare i valori esistenti, capitalizzarli e non si esprime *“nel lavoro materiale come nel suo organo oggettivo”*⁶ bensì è il lavoro accumulato che come il capitale *“si conserva e si accresce succhiando lavoro vivo, divenendo così valore che si valorizza”*⁷. I mezzi di produzione secondo Marx utilizzano il lavoro, ossia sono le “cose” che fanno muovere e dominano l'uomo: *“Come sforzo, come estrinsecazione di energia vitale, il lavoro è attività personale del lavoratore, ma in quanto creatore di valore... il lavoro dell'operaio, entrato che sia nel processo produttivo, è esso stesso un modo di esistere del valore-capitale, sua parte integrante”* e, quindi, questa forza che crea valore è legata al capitale *“meglio ancora, dell'immiserimento dell'operaio, che crea valore, ma lo crea come valore a lui straniero”*⁸.

Il lavoro vivo permette, inoltre, di conservare il valore del capitale costante, di riprodurre il valore del capitale variabile e di produrre del valore aggiuntivo. Il valore del prodotto deve diventare valore di scambio con la realizzazione da parte del mercato che è consentita se il valore prodotto si incorpora nei valori d'uso corrispondenti al bisogno sociale. Quando il bisogno sociale è soddisfatto, il capitale si può riprodurre e, quindi, il processo capitalistico può ricominciare. Questo aspetto è importante nella teoria del valore e Marx riesce a dimostrare che il plusvalore è compatibile con la piena realizzazione del valore del prodotto da parte del mercato.

Un'altra categoria importante della teoria del valore di Marx è costituita dal saggio del profitto. Il plusvalore fa riferimento al capitale complessivo e si trasforma in profitto ed è, quindi, il rapporto tra profitto e capitale complessivo. Non si distingue più tra capitale variabile e capitale costante poiché non si riconosce la peculiarità tipica della forza-lavoro

⁶ K. Marx, *Il capitale, Libro I*, cap. VI, cit., pp. 18-9

⁷ K. Marx, *Il capitale, Libro I*, cap. VI, cit., pp. 18-9

⁸ K. Marx, *Il capitale, Libro I*, cap. VI, cit., pp. 18-9

riguardante il suo valore d'uso e l'elemento che la valorizza. Marx arriva alla conclusione che l'origine del plusvalore rimane misteriosa.

Per ottenere dalla forza-lavoro, sia il "lavoro necessario" sia il plusvalore, è necessario introdurre il capitale variabile e costante che diventano indistinguibili dal punto di vista del capitale. Il saggio del profitto fornisce la misurazione dello sviluppo del capitale e, più precisamente, è indice del grado di conseguimento del fine della produzione capitalistica.

Tra il saggio del profitto e il saggio del plusvalore vi è una relazione importante per la "trasformazione" dei valori in prezzi di produzione, ossia l'inclusione nel procedimento dei valori degli elementi del capitale. Non si può calcolare prima il saggio del profitto oppure prima i prezzi ma è necessario individuarli simultaneamente. L'unica condizione che deve essere presente è che i dati di partenza devono essere validi per le merci tanto che la determinazione del saggio del profitto e dei prezzi diventa possibile. Con studi successivi, invece, si giunge alla conclusione che la quantità di lavoro non influenza la determinazione dei prezzi e del saggio di profitto. Infatti, nel 1960 Sraffa utilizzò, per determinare prezzi e saggio del profitto, unità di misura tipiche di ogni merce e non le unità-lavoro.

Marx basa il procedimento di trasformazione sul valore, saggio del profitto e prezzo e, includendo nella trasformazione i valori dei prodotti ma non i valori delle merci che compongono il capitale, nota una carenza nel procedimento.

Ricercatori successivi hanno evidenziato come le unità di lavoro fungono da misurazione della quantità delle merci e possono essere sostituite da quelle fisiche. Ne consegue l'eliminazione del problema della trasformazione. Non si tratta più di una trasformazione di valori in prezzi bensì di una determinazione di prezzi indipendentemente dai valori. Secondo Napoleoni, l'idea di risoluzione del problema di una misura del valore equivale solamente ad una eliminazione del problema e non ad una soluzione della questione del valore. Potrebbe esserci un difetto d'origine sul concetto della trasformazione. Nella teoria del valore ricardiana si fa riferimento al lavoro umano in generale e non al lavoro astratto mentre secondo Marx il valore è collegato al lavoro poiché il lavoro è separato dalla naturalità del lavoratore e la produzione riguarda i valori.

Si rileva, così, la contraddittorietà nel concetto di valore usato da Marx: da un lato, il prodotto è sottoposto al lavoro come effetto e dall'altro, il lavoro è sottoposto al prodotto che come valore è capitale. Il concetto di valore è formulato, quindi, su un contesto di contraddizione che Marx, non intendendo la realtà come ideale, considera specifica della realtà "capovolta" del capitalismo. Il tentativo di istituire un rapporto matematico tra

prezzo e valore vuol dire togliere il concetto di valore dal contesto filosofico originario per collegarlo con il concetto di prezzo.

Secondo Napoleoni, l'origine del sovrappiù nell'idea di Marx è collegata allo sfruttamento ed è necessaria la teoria del valore-lavoro per comprenderne le motivazioni. Ci si sofferma sul concetto della separazione che è connesso all'alienazione. Napoleoni evidenzia la particolarità dello scambio nella concezione marxiana, sottolineando la prima forma di separazione dell'uomo dal lavoro e scrive: *“per Marx, lo scambio è ciò che, attraverso la mediazione delle cose, stabilisce rapporti individuali reciprocamente indifferenti. Quando cioè il rapporto tra gli uomini è un rapporto di scambio, gli uomini nell'esplicazione del loro lavoro, sono isolati, separati gli uni dagli altri; il loro rapporto si stabilisce solo dopo che il lavoro sia stato svolto, ed è mediato da un rapporto tra cose”*⁹. Si distinguono, quindi, il passaggio dallo scambio, in cui emerge la separazione del lavoratore dalle condizioni oggettive della produzione, al capitale in cui vi è una separazione tra il lavoro e il lavoratore tale da provocare un'inversione tra soggetto e predicato.

Si può interpretare lo sfruttamento come il lavoro non pagato, ovvero pluslavoro ed è necessario riferirsi alla teoria del valore-lavoro e Napoleoni aggiunge *“Ma questa nozione di sfruttamento può, all'interno dello stesso pensiero di Marx, essere messa in questione. Il fatto [...] che la teoria del valore-lavoro non sia una spiegazione dei valori di scambio, significa che quel concetto di sfruttamento non è sostenibile, e che perciò, se di sfruttamento capitalistico si vuole ancora parlare, non lo si può fare all'interno dell'affermazione di una sostanziale identità con le forme precedenti di sfruttamento. Lo sfruttamento capitalistico non è altro in realtà che quella inversione di soggetto e predicato della quale abbiamo parlato; quella inversione cioè per la quale l'uomo, il soggetto non è altro che il predicato del proprio lavoro, con la conseguenza che la produzione mette capo a un prodotto, assolutamente peculiare dell'assetto capitalistico, che è il valore, la ricchezza astratta, dominatrice, attraverso il meccanismo impersonale del mercato, del produttore stesso. In questo sfruttamento, ciò che domina è la cosa stessa. La quale è dominatrice dello stesso capitalista, che, come capitalista, funziona unicamente come capitale personificato, capitale-persona, allo stesso modo che l'operaio funziona come lavoro personificato”*¹⁰.

⁹ C. Napoleoni, *Discorso*, op. cit., p.42

¹⁰ C. Napoleoni, *Discorso*, op. cit., pp. 53-54

Tuttavia, Napoleoni sottolinea anche il diverso modo in cui i due soggetti del rapporto capitalistico subiscono questa alienazione alla cosa: *“Certo la posizione dell’operaio si eleva fin dall’inizio al di sopra del capitalista, perché quest’ultimo è radicato in un processo di alienazione nel quale trova il suo appagamento assoluto, mentre l’operaio, in quanto ne è la vittima, è a priori con esso in un rapporto di ribellione, lo sente come processo di riduzione a schiavitù. Ma questa differenza è tutta interna a un’identità, che consiste nell’essere, l’uno e l’altro, figure o maschere di una medesima alienazione: la subordinazione alla cosa”*¹¹.

Secondo Napoleoni, dunque, il cosiddetto lavoro astratto fa riferimento al concetto della *“sussunzione del lavoro al capitale”*¹² che si distingue in sussunzione formale quando si ha la separazione del lavoratore dal lavoro e sussunzione reale quando c’è la separazione anche dalla conoscenza. Per comprendere il problema del rapporto tra valore d’uso e valore di scambio è importante soffermarsi sulla questione delle “macchine”. Secondo Marx, infatti, il lavoro funge da strumento di un soggetto costituito dal *“sistema delle macchine”* e aggiunge che *“la macchina non è neutra; l’esistenza della macchina (come finora l’abbiamo conosciuta, cioè come macchina creata all’interno del rapporto capitalistico) si identifica con il suo essere capitale; queste macchine hanno senso solo se il lavoro è salariato; esse sono quei valori d’uso che portano massima l’impronta del valore di scambio. In breve: queste macchine sono legate in modo indissolubile allo sfruttamento capitalistico”*¹³.

Contrariamente a Marx, Napoleoni vuole dimostrare che è il valore di scambio a condizionare il valore d’uso. Se il valore d’uso deve supportare il valore di scambio, il “bisogno” che quest’ultimo deve soddisfare riguarda l’insieme delle esigenze del capitale che consente la presenza del valore di scambio. Anzi, più precisamente, tenendo conto dell’incertezza dell’investimento di capitale, per Napoleoni è la *“produzione del consumo”*¹⁴ che rappresenta la condizione che il valore di scambio impone al valore d’uso. Secondo Marx, infine l’origine del valore del plusvalore si trova nel lavoro e, visto che quest’ultimo è considerato un semplice momento ed elemento del capitale a cui è sussunto, può essere un fattore creatore di valori quindi il valore crea, a sua volta, plusvalore.

¹¹ K. Marx, *Il capitale: Libro I, capitolo VI inedito. Risultati del processo di produzione immediato*, La Nuova Italia, Firenze 1969, pp. 20-21

¹² C. Napoleoni, *Discorso*, op. cit., p. 46

¹³ C. Napoleoni, *Discorso*, op. cit., pp. 81-82

¹⁴ K. Marx, *Il capitale, Libro I, cap. VI, cit.*, pp. 18-9

1.2.5. LA TEORIA MODERNA

Dall'impossibilità della teoria del valore-lavoro di spiegare i prezzi di mercato e i rapporti di scambio tra le merci, nasce la critica moderna.

Ricardo e in parte anche Marx hanno evidenziato la presenza di altri elementi costitutivi del valore oltre al lavoro. Infatti, sia Ricardo che Smith hanno considerato il lavoro come un fattore tecnico-naturale della produzione ma, singolarmente, non può sopportare la formazione del valore di scambio. Per di più, anche nell'epoca classica, ci sono stati degli espliciti riferimenti a molteplici fattori come cause del valore.

Infatti, già a partire da Smith, si è ricorsi a spiegazioni basate su altre considerazioni: si è rapportato il prezzo naturale alla somma di valori, profitti e rendite. Ne sono derivate le teorie del valore, dette "teorie del costo di produzione" tra cui quella di Say che ha diffuso una visione economica staccata dalla teoria del valore-lavoro. Per Say il valore di scambio di una merce è determinato dal gioco della domanda, cioè l'utilità della merce e dell'offerta, ossia il costo di produzione. In modo particolare, Say crede che il valore della merce dipenda dal valore dei fattori di produzione quali lavoro, terra, capitale e, quindi, il valore dipende dal valore stesso. Di conseguenza, questa teoria del valore elimina il problema del lavoro produttivo e del prodotto netto o surplus dell'analisi classica. Dopo la scomparsa della teoria del valore-lavoro, questa impostazione divenne dominante.

In Inghilterra, invece, i problemi non risolti dalla teoria ricardiana del valore hanno originato due diverse correnti: la prima con McCulloch e Mill che hanno cercato di spiegare il problema del profitto e la seconda con Bailey che, grazie all'influsso di Say, cerca di prendere le distanze dalla teoria del valore-lavoro tanto che considera il valore di un oggetto come una sua stima.

Le problematiche poste dalla teoria di Ricardo vengono riprese anche da Senior che cerca di conciliare Ricardo con Say e di spiegare l'origine del profitto. Senior, invece, ha individuato un elemento originario del lavoro e della natura denominato astinenza, cioè "*il comportamento di un soggetto che si astiene dall'uso improduttivo di ciò di cui dispone o deliberatamente preferisce il conseguimento di risultati remoti anziché quello di risultati immediati*"¹⁵. Sta alla base della produzione e dell'utilizzo delle merci che costituiscono il capitale nella produzione stessa. Si può sostituire l'astinenza al capitale, affiancandola al lavoro e alla natura e, non dovendo riferirsi al valore con altri valori, si ottiene la simmetria

¹⁵ N. W. Senior, *An outline of the science of political economy* (1836), p. 58

nella distribuzione della ricchezza: infatti, secondo Senior, l'astinenza “*sta al profitto nello stesso rapporto in cui il lavoro sta al salario*”¹⁶.

La sua teoria della domanda e dell'offerta si basa, da un lato, sul ruolo esercitato dall'utilità nella determinazione del valore di scambio e, dall'altro, sul costo di produzione che considera sia elementi reali, come il lavoro, sia il sacrificio sostenuto da lavoratori che da imprenditori. Ne consegue che il valore di scambio della merce si basa sull'utilità, sul lavoro e sul sacrificio: sono le nuove teorie del valore. In realtà, il vero distacco dalla teoria del valore di Ricardo è dato dalla definizione del costo, poiché Ricardo considera il costo come una quantità di lavoro mentre Say e Senior fanno riferimento rispettivamente al costo come una somma di spese e come una addizione di lavoro e di sacrifici.

Molte delle idee successive a Ricardo, si sono diffuse con Mill secondo il quale “*il valore di una cosa è la quantità di qualche altra cosa, o delle altre in generale, con le quali essa si scambia*”¹⁷. Come i classici, distingue tra valore temporaneo che dipende dalla domanda e dall'offerta e valore naturale o permanente che corrisponde solitamente al costo se l'offerta può superare la domanda, in caso contrario corrisponde al sacrificio. Nella definizione del valore del costo, l'economista distingue tra l'indipendenza dalla domanda del valore di scambio costante poiché l'offerta può aumentare senza comportare costi aggiuntivi e, viceversa, l'influenza indiretta della domanda sul valore quando l'aumento dell'offerta comporta costi maggiori. Tuttavia, introduce il concetto di costo reale derivante dalla somma di lavoro, sacrificio e rischio.

La teoria “moderna” del valore, che viene a costituirsi, si basa dunque sul rifiuto del concetto classico di prodotto netto e sulla considerazione che la distribuzione del reddito è legata al processo di formazione dei valori, ovvero il reddito disponibile è il prezzo pagato per i fattori della produzione. Secondo Smith e Marx, anche se con delle differenti sfumature il valore è connesso allo scambio mentre nella teoria moderna il valore è considerato una categoria più generale dello scambio.

Secondo Robbins, si può fare riferimento al valore, indipendentemente dallo scambio anche nel caso di un singolo soggetto. Per un insieme di soggetti, siano essi produttori o consumatori, sono individuabili le caratteristiche di una configurazione ottimale in cui sono impliciti dei valori, resi espliciti sotto forma di prezzo dallo scambio in un contesto di concorrenza e si raggiunge così l'ottimo.

¹⁶ N. W. Senior, *An outline of the science of political economy* (1836), p. 58

¹⁷ Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1702.

Tra le teorie neo-classiche che rappresentano l'economia di scambio, emerge la teoria walrasiana secondo la quale è importante la classificazione della ricchezza sociale nel mercato, intesa come l'insieme degli elementi che hanno un prezzo poiché sono scarsi e in disponibilità limitata. Si compone di capitali e redditi e potendo avere un prezzo è oggetto di scambio e, quindi, solo i capitali naturali e i capitali propriamente detti possono essere oggetto di scambio.

Il processo economico si basa sulla disponibilità di determinate quantità di capitali da parte dei proprietari che vendono i servizi agli imprenditori che, a loro volta, comprano i servizi in cambio di beni intermedi tra di loro: ci sono fattori produttivi che conducono a processi produttivi a tecnologia data. Svoltosi il processo, gli imprenditori compaiono nuovamente sul mercato come venditori di prodotti mentre come acquirenti ci sono proprietari, lavoratori e capitalisti da cui sono stati acquistati i servizi produttivi e che ora possono acquistare i prodotti utilizzando il valore dei servizi venduti. Si giunge alla conclusione del processo che si caratterizza per il consumo dei beni da parte dei soggetti e per l'acquisizione da parte dei risparmiatori di nuovi capitali.

Nel sistema walrasiano, l'equilibrio è rappresentato sia dai prezzi di equilibrio sia dai valori di equilibrio delle quantità scambiate di beni e servizi. In questo contesto, i prezzi sono considerati come rapporti di scambio tra beni e servizi e per ogni soggetto è possibile definire un rapporto di sostituzione nel consumo tra un bene o un servizio con un altro bene e servizio. Nel punto di equilibrio, confrontando il prezzo di un elemento della ricchezza con il prezzo dell'altro elemento, si evince sia l'uguaglianza con il rapporto di trasformazione nella produzione sia con il rapporto di sostituzione di tutti i soggetti del sistema. Di conseguenza, si può interpretare il prezzo come un rapporto di equivalenza economica tra i due elementi della ricchezza, cioè il valore degli stessi. Infatti, per rapporto di equivalenza economica si intende il valore comune utilizzato nei rapporti di equivalenza tecnica e soggettiva quando le scelte individuali ottime sono compatibili e compiute. A tal proposito Robbins sottolinea che si tratta di valore economico essendosi formato a partire da un complesso di atti di scelta compatibili sebbene siano indipendenti.

È possibile riferirsi ai valori, come rapporti di equivalenza economica, anche tralasciando i prezzi. Sulla base della teoria dell'equilibrio economico generale, dati determinati proprietari di definite quantità di risorse, trasformabili in beni finali grazie ad una precisa tecnologia e considerato che si cerca di raggiungere il massimo vantaggio dalle risorse utilizzate, si possono calcolare quantità prodotte e prezzi che permettano a ciascun individuo di raggiungere la situazione ottimale, nella quale l'azione delle domande e delle

offerte fa diventare comparabili le posizioni individuabili. Dietro ai prezzi si intravedono, quindi, i valori come rapporti di equivalenza economica. In Walras si fa riferimento ad una categoria del valore implicita nel concetto di economia come relazione tra fini e mezzi scarsi. In questo concetto, c'è una formulazione alternativa della teoria del valore che fa riferimento ad una differente concezione del capitale. Per questa alternativa teorica si fa riferimento all'impostazione introdotta da Böhm-Bawerk secondo il quale il capitale viene prodotto, a differenza delle risorse produttive che sono originarie. La caratteristica di tale teoria è la riduzione del capitale alle risorse originarie, quali la terra e il lavoro. Sostituisce la considerazione del capitale come insieme di prezzi produttivi realizzati con l'attenzione verso il lavoro. Tiene conto della quantità complessiva di lavoro impiegata nella produzione della merce e del tempo in cui la singola quantità di lavoro è stata utilizzata. Si sofferma, inoltre, sulla misura della quantità di capitale utilizzata nella produzione considerando un periodo medio produttivo. Si potrebbe far riferimento nella teoria böhm-bawerkiana al capitale come un valore, cioè una grandezza complessiva. Tuttavia, poiché il valore del capitale dipende dai prezzi che sono anch'essi sconosciuti, non avrebbe senso utilizzare una grandezza data che dipende dai prezzi per individuare i prezzi stessi.

Si è cercato di bypassare questo problema del circolo chiuso con il periodo medio di produzione: si rappresenta il valore del capitale complessivo come somma di molteplici elementi e, poi, si eguaglia questo valore del capitale complessivo ad un'espressione contenente un unico termine, con un'unica quantità di lavoro determinata, valutata al salario corrente e maggiorata degli interessi. Alcuni studiosi, tra cui Napoleoni, hanno sottolineato che si tratta di definizioni implicite del periodo medio di produzione che dipende da tutte le variabili del sistema e del saggio di interesse, tornando così ad un circolo vizioso. Secondo questi ultimi sia la teoria di Walras sia la teoria di Böhm-Bawerk non sono valide: infatti, la prima presenta una contraddizione e la seconda rappresenta un circolo chiuso. In aggiunta, la teoria neoclassica dell'equilibrio economico generale è la prima formulazione esplicita della teoria del valore, collegata al concetto di economia.

La rottura completa con la teoria del valore-lavoro si ha, quindi, con la considerazione dell'utilità come una particolare determinante del valore emersa con Jevons, Menger e Walras. In questo percorso evolutivo del valore è importante, quindi, soffermarsi su altri economisti neoclassici quali Menger e Jevons.

Il primo, inauguratore dell'individualismo metodologico, individua una legge causale nella soddisfazione dei bisogni umani assicurata ad ogni soggetto da cose utili e considera il comportamento individuale influente sull'analisi economica. Menger, infatti, distingue

due fenomeni: quello soggettivo legato al valore e quello obiettivo connesso al prezzo: *“Il valore è l'importanza che beni concreti o quantità degli stessi hanno per noi, in quanto noi siamo coscienti che per la soddisfazione dei nostri bisogni dipendiamo da tali beni”*¹⁸ mentre i prezzi sono *“le quantità di beni date reciprocamente nello scambio”*¹⁹. Distingue anche tra valore d'uso e valore di scambio: *“Il valore d'uso è l'importanza che conseguono i beni in quanto essi assicurano la soddisfazione dei bisogni in certe circostanze in cui, se non disponessimo di essi, non potremmo soddisfare quei bisogni; invece il valore di scambio è l'importanza che acquistano per noi certi beni per il fatto che mediante il possesso di essi possiamo ottenere lo stesso risultato in maniera indiretta”*²⁰.

Questo vuol dire che il valore del bene dipende dall'utilità marginale e, di conseguenza, per effettuare uno scambio il bene a disposizione di un soggetto deve avere un valore minore degli altri beni posseduti da un altro soggetto economico. Il valore, quindi, funge da limite nella formazione del prezzo. Ne consegue che un requisito necessario ma non sufficiente è l'utilità di un bene ed il valore delle singole quantità di quest'ultimo dipende dal grado di soddisfazione che è soggettivo, legato all'importanza attribuita al bene (ad esempio, se diminuisce la quantità disponibile, si riduce il livello di soddisfazione) mentre, sotto l'aspetto delle motivazioni oggettive, il valore del bene è connesso all'importanza dell'ultimo bisogno soddisfatto. Menger, quindi, considera la peculiarità soggettiva del valore, descrivendo quest'ultimo come un fatto psicologico di cui i prezzi sono una manifestazione obiettiva, senza considerare l'interdipendenza e i beni scambiati non rappresentano le medesime quantità di valore in senso oggettivo.

William Stanley Jevons considera l'economia come una scienza del comportamento umano e fa riferimento alla psicologia. La sua teoria si basa sul piacere e sul dolore che vengono tradotti matematicamente al fine di massimizzare la felicità e diventa, quindi, importante l'utilità come qualità che genera piacere o riduce il dolore, poiché con il piacere si riduce al minimo il costo rappresentato dal dolore. Secondo Jevons, il valore è relativo poiché si tratta di una relazione di scambio tra beni, equivalente alla relazione inversa dei gradi di utilità finali ed il prezzo, come quantità di moneta, funge da mezzo di scambio. Secondo Jevons, inoltre, il lavoro impiegato nella produzione non può influenzare il valore della merce che, una volta realizzata, viene valutata dal consumatore in base alla sua utilità marginale. Ipotizzando, però, che i prezzi sono dati non è possibile ottenere una soluzione esauriente ai problemi. Tuttavia, il valore dipende dal grado di utilità finale, dal momento

¹⁸ Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1705

¹⁹ Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1705

²⁰ Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1705

che il costo di produzione stabilisce l'offerta che influisce, a sua volta, sull'utilità la quale governa il valore di scambio. Però, come Marshall ha individuato, vengono creati rapporti causali successivi tra fenomeni che si influenzano in modo reciproco.

Si può, ora, confrontare la teoria classica con la successiva "rivoluzione marginalista". Secondo i classici, il valore è un fenomeno centrale del sistema economico basato sulla produzione, sullo scambio e sul consumo: infatti, come si ha avuto modo di vedere, per Smith è il concetto centrale della teoria dello sviluppo della ricchezza, per Marx si tratta del concetto centrale della teoria dell'essenza del sistema capitalista ed, infine, per Ricardo è il concetto centrale della teoria dei rapporti di scambio. Si parla di "carattere oggettivo" del concetto classico di valore, cioè un fenomeno oggettivo del sistema economico.

Secondo Menger, invece, il valore è una valutazione soggettiva, legata alla singola persona. Nella teoria del valore-lavoro, come si è visto, il valore è ancorato al lavoro, attività economica fondamentale. Successivamente, questo collegamento è scomparso e il concetto del valore viene confinato in una sfera pre-economica. L'altro autore che con Jevons e Menger determinò la rottura con la dottrina classica del valore è Walras che, come su esposto, mette in evidenza l'interdipendenza dei fenomeni economici.

In realtà, in questi tre autori rivoluzionisti, il valore è limitato alla sfera soggettiva dei singoli e l'accento è posto sulla desiderabilità dei beni trascurando, però, il sacrificio per la loro produzione. La prima reazione a questa tendenza viene da Marshall secondo il quale, *"il valore, ossia il valore di scambio, di una cosa in termini di un'altra cosa in certe circostanze di luogo e di tempo, è la quantità di questa seconda cosa che, in quelle circostanze, può essere ottenuta in cambio della prima. Perciò il termine valore è relativo, ed esprime il rapporto tra due cose in un luogo e in un periodo particolari"*²¹. Il prezzo, di conseguenza, è l'espressione monetaria del valore. Secondo la teoria del valore di scambio, ogni quantità di una merce determinata ha un prezzo di domanda e un prezzo di offerta e la quantità effettivamente scambiata è quella in corrispondenza della quale questi due prezzi si uguagliano, cioè nel punto d'incontro tra la domanda, determinata dall'utilità e l'offerta, basata sul costo cioè la somma dei sacrifici.

Dal punto di vista del valore, inoltre, esiste un'analogia tra Marshall e Pareto. Nella teoria paretiana, il sistema di equazioni evidenzia la contemporaneità logica degli elementi che determinano il valore di scambio. Pareto ha analizzato i fattori determinanti della domanda per elaborare una teoria del comportamento del consumatore libera dalle difficoltà di misurazione dell'utilità e, così, la teoria del valore paretiana resta

²¹ Napoleoni, *Dizionario di economia politica*, p. 1707

essenzialmente psicologica ma elimina le ipotesi della misurabilità delle sensazioni contribuendo, però, alla crisi della teoria soggettiva del valore.

L'impostazione soggettiva data alla teoria del valore, dopo la fine della teoria classica, ha posto le condizioni per l'eliminazione della teoria del valore dalla scienza economica. Si è affermata la tendenza a considerare inutili gli elementi psicologici. Secondo Cassel, infatti, la teoria economica è soprattutto una teoria dei prezzi e non è necessaria una teoria del valore tanto che utilizza un'unità astratta per calcolare tutti i valori in aggiunta alla contemporanea analisi dei prezzi. Nella terminologia corrente, il termine "teoria del valore" viene utilizzato per indicare la teoria della formazione dei prezzi, considerando anche la domanda e l'offerta.

1.2.6. LA TEORIA DI KEYNES

La teoria keynesiana assume una certa rilevanza per la questione del valore grazie al concetto di interesse compreso nella medesima. Mentre nelle teorie neoclassiche si concepisce l'interesse come il prezzo del risparmio che contribuisce alla formazione del capitale e alla crescita del sistema, costituendo il prezzo di un fattore produttivo, secondo Keynes, invece, l'offerta di risparmio dipende dal reddito e non dal saggio d'interesse. Ne deriva la perdita della funzione equilibratrice del saggio d'interesse tra risparmio e investimento. Nel caso di un reddito molto alto e di considerevoli risparmi, gli investimenti sono insufficienti ad assorbire il risparmio formatosi.

Il reddito d'equilibrio, senza l'intervento della spesa pubblica è generalmente minore rispetto alla capacità produttiva e alla disponibilità lavorativa. Si evince la dannosità del risparmio in caso di sviluppo ordinato del sistema con piena occupazione che, invece, richiede un maggior consumo e l'interesse viene ora considerato come una rendita. Per contrastare le difficoltà neoclassiche, si sono riformulati i modelli di equilibrio economico generale aggiudicando posti e ruoli differenti al capitale, quando il processo economico viene rappresentato limitatamente alla formazione del capitale quale punto di partenza e d'arrivo del processo. Nella teoria neoclassica i punti di partenza e di arrivo sono rispettivamente i mezzi e gli scopi, tra loro eterogenei essendo i primi costituiti da risorse produttive e i secondi da consumi o capitali che non sono risorse produttive mentre nelle teorie moderne sia i mezzi che gli scopi tra loro omogenei sono rappresentati dal capitale e la teoria diventa uno studio dell'espansione del capitale nel tempo.

Compare nuovamente l'idea, tipica dell'epoca ricardiana, della circolarità del processo produttivo considerando una molteplicità di beni e assumendo che il prodotto sia formato dagli stessi beni che compongono l'insieme dei mezzi di produzione. Ciascuna categoria economica è riportata al capitale e il concetto di capitale, cui si fa riferimento nelle nuove teorie, non è considerato né come il rapporto sociale di produzione né come un fattore particolare. Il capitale assume due diverse funzioni in due differenti momenti: da un lato, è indice della ricchezza ereditata dal passato e, dall'altro, è l'esito della produzione corrente.

Si introduce una teoria dei prezzi con cui poter analizzare anche la teoria del valore nei modelli di accumulazione come quello formulato da J. von Neuman, alla fine degli anni Trenta, secondo il quale il capitale viene considerato come un insieme di beni, senza dover ipotizzare che i beni capitali siano dati in quantità determinate. La composizione del capitale non viene assunta come data bensì è un'incognita con la configurazione che assicura un saggio generale del profitto, in condizioni di equilibrio.

Tra le condizioni di equilibrio vi è la necessità di esercitare i processi produttivi a livelli tali che la quantità di un bene impiegata nei processi della produzione non sia maggiore della quantità resa disponibile da tutti i processi nel periodo precedente. Occorre, però, che per ogni bene vi sia un processo con un *output* maggiore dell'*input*. Inoltre, i rapporti tra i livelli dei processi sono costanti nel tempo, ossia sono tutti moltiplicati per uno stesso numero, denominato saggio d'espansione del sistema. Un'altra condizione di equilibrio è costituita dai prezzi. In ogni processo, infatti, in base ai prezzi si può individuare sia il valore degli *inputs* che degli *outputs*: il ricavo (valore degli *outputs*) comprensivo del saggio generale di profitto non è maggiore del costo (valore degli *inputs*) poiché in un contesto di concorrenza ogni processo deve realizzare un profitto non maggiore del saggio generale del profitto. Per l'equilibrio, inoltre, è necessario un legame tra il vincolo materiale imposto ai livelli dei processi e il vincolo concorrenziale imposto ai prezzi.

Molti studiosi, tra i quali von Neuman, hanno dimostrato che tutte queste condizioni possono essere soddisfatte contemporaneamente raggiungendo una situazione di equilibrio, in cui sono determinati i livelli dei processi produttivi, i prezzi, il saggio d'espansione e il saggio del profitto. Questi ultimi sono equivalenti poiché il saggio di espansione può assumere infiniti valori tra cui è individuabile un massimo, mentre il saggio del profitto può assumere infiniti valori tra cui si può individuare un minimo ed, essendo maggiore il valore massimo del saggio di espansione rispetto al valore minimo del saggio del profitto, emerge un insieme di valori comuni con un minimo e un massimo. Se si rendono nulli i prezzi dei beni liberi e i livelli dei processi senza profitto, entrambi i saggi fanno parte dei

valori comuni e corrispondono. Per quanto concerne il valore del saggio di espansione, diventa importante permettere che sia la società nel suo complesso e non l'individuo singolarmente, a confrontare e valutare la ricchezza presente e futura. Da questo valore, infatti, dipende il sistema dei valori economici dei beni prodotti. Associando un sistema di prezzi con un saggio del profitto minimo, alla struttura di livelli produttivi massimizzanti il saggio di espansione, si parla di "dualità" ossia di contrasto di due principi: la soluzione connessa ai prezzi è "duale" di quella legata ai livelli produttivi e viceversa.

Nel modello di von Newman il processo economico è produttivo, il consumo è considerato un momento della produzione e la struttura della tecnologia prevede un prodotto netto che viene reinvestito nella produzione, realizzando una crescita bilanciata. Le proposizioni tra tutte le parti del sistema sono collegate alla condizione concorrenziale al fine di far coincidere il saggio di espansione con il saggio del profitto. Tuttavia, in questo modello non si considera l'innovazione tecnologica. Il sistema dei prezzi d'equilibrio di von Newman funge da supporto allo sviluppo massimo tanto che i prezzi devono riflettere la scarsità dei beni e, una volta definito il bilancio del processo basandosi sui prezzi, devono essere esclusi i processi che hanno un realizzo minore del saggio generale del profitto. I prezzi sono rappresentativi del rapporto di scambio tra le merci ma, in realtà, sono importanti per la natura di valori d'efficienza, ossia di massimo sviluppo.

Per la teoria neoclassica il capitale è considerato come uno strumento nei confronti del consumo. Infatti, il concetto di valore è connesso alla natura effettiva del capitale che è considerato come una "cosa" piuttosto che come un rapporto di produzione. Il capitale si presenta come fine a se stesso, cioè come inizio e termine del processo economico e il carattere strumentale del capitale viene individuato nella funzione storica della produzione capitalistica, secondo cui il capitale diviene strumento dello sviluppo della ricchezza materiale, vincolato internamente, che accumula le condizioni oggettive per l'uscita dall'alienazione. Sebbene ci si riferisca al processo accumulativo, il concetto di valore come indice di efficienza capitalistica non viene meno. Nonostante ciò, è stato un concetto di valore legato alla dualità dei processi di determinazione delle scelte ottimali. Il salario, nel modello di von Neuman, viene tradotto in valore dei mezzi di sussistenza ed è determinabile in base a quello dei mezzi produttivi nei molteplici processi produttivi. Inoltre, si fa riferimento all'espansione che potrebbe essere indefinita ma ci sono due principali ostacoli quali l'illimitata disponibilità di risorse naturali e l'aumento della popolazione attiva. La prima condizione è in contrasto con l'ipotesi della tecnologia costante tipica del modello, infatti, nel caso dell'impresa capitalistica che è innovativa e

cerca di aumentare il profitto, le innovazioni permettono alle aziende di realizzare differenti guadagni rispetto alle altre, grazie alla rottura del sistema di valori di equilibrio. D'altro canto, però, le innovazioni originano un processo di sviluppo e si può arrivare ad una nuova condizione di equilibrio, come conseguenza delle modifiche avvenute e alla formazione di un sovrappiù.

Un ruolo di rilievo è svolto dalla concorrenza poiché, in una situazione di equilibrio, consente la distribuzione dei capitali tra le attività al fine di eguagliare il saggio del profitto. Oltretutto, nel processo di sviluppo emerge un altro tipo di concorrenza da parte delle imprese innovatrici nei confronti di quelle tradizionali: si distinguono, infatti, la concorrenza statica, operante all'interno di un equilibrio e la concorrenza dinamica, che conduce il sistema fuori dall'equilibrio preesistente al fine di realizzare un nuovo equilibrio. Le innovazioni, generando la concorrenza dinamica, cambiano la condizione di equilibrio della concorrenza statica, travolgendo il sistema di valori corrispondente e differenziando i saggi di profitto, ottenendo alla fine una condizione di concorrenza statica con nuovi sistemi di valore. Secondo Schumpeter, questo schema dello sviluppo è caratteristico di un'economia di mercato mentre non funziona ugualmente nell'economia pianificata.

1.2.7. IL MODELLO DI PIERO SRAFFA

Nel modello di Sraffa si fa nuovamente riferimento alla produzione circolare e, quindi, i prodotti sono gli unici mezzi di produzione mentre il lavoro è considerato un mezzo di sussistenza, compreso tra i mezzi di produzione. La peculiarità di questo modello è costituita dalle quantità date e non sconosciute di beni, siano essi prodotti o mezzi di produzione. Si sofferma sulla produzione di un bene da parte di un'industria, considerando il prezzo e il saggio del profitto, ossia il rapporto tra il valore del prodotto netto e il valore complessivo dei mezzi di produzione. Inoltre, si ipotizza una configurazione produttiva data e si conferma la possibilità di determinare i prezzi al di fuori di una concezione ottimizzante, essendo questi ultimi slegati dal processo di ottimizzazione.

Rimuove, nuovamente, il problema del circolo vizioso grazie alla determinazione simultanea dei prezzi e del saggio di profitto, considerando un certo salario e si elimina, così, il ragionamento circolare. Questa peculiarità comporta l'eliminazione della teoria del valore-lavoro poiché implica un concetto di valore assoluto che, però, è in contraddizione

con l'individuazione simultanea e non risulta più necessario individuare un'unità di misura precisa. Sraffa, quindi, fa riferimento alla teoria ricardiana per la definizione di un sovrappiù e rinuncia al collegamento della formazione dei prezzi con le quantità di lavoro oggettivate nelle merci. Nella teoria sraffiana non c'è più alcuna traccia della teoria del valore di Marx e nemmeno le conseguenze della stessa.

La teoria di Sraffa costituisce la prima teoria dei prezzi formulata al di fuori della teoria del valore o, almeno, non dipendente sia dalla teoria marxiana del valore-lavoro con cui è incompatibile sia dalla teoria del valore come indice di massimizzazione con cui è, invece, compatibile. Napoleoni, nel suo libro "*Valore*", si chiede come possa esistere una teoria dei prezzi non collegata ad una teoria del valore. In realtà, il concetto di valore è l'espressione necessaria del modo di concepire l'economia e questo comporta che la teoria dei prezzi in questione non venga compresa nella teoria economica. Basta pensare alla modalità di determinazione dei prezzi: è necessario un elemento di carattere tecnico-materiale ed uno di tipo sociologico, legato alla suddivisione del prodotto tra salari e profitti.

Secondo una prima interpretazione dello schema sraffiano, il valore dei mezzi di produzione, è aggiunto al valore del prodotto. L'industria, grazie al suo ricavato, è in grado di acquisire i mezzi di produzione necessari e il valore del sovrappiù viene distribuito tra le imprese in modo tale che ciascuna realizzi il saggio generale del profitto. In base ad una seconda interpretazione, invece, il lavoro viene separato dai mezzi di produzione sebbene venga compreso nel prodotto come mezzo di sussistenza. Conseguentemente, il salario non è più considerato come il valore dei mezzi di sussistenza bensì come una quota di partecipazione al prodotto netto. La peculiarità, in questo caso, è costituita dal grado di libertà che ottiene il sistema poiché non si possono determinare le incognite se non si assume come data una variabile quale il salario o il saggio del profitto e la suddivisione del prodotto netto dipende dall'esterno.

È necessario stabilire una unità di misura per i prezzi e il salario che, secondo Sraffa, fa riferimento all'unità di misura individuata da Ricardo, cercando di eliminare le lacune nella formulazione. Sostiene che considerando il salario come prodotto netto tipo, poiché comprende una certa quantità di ogni merce-tipo e ne costituisce il prodotto netto, il saggio del profitto si determina in termini materiali. Per la merce tipo, Sraffa evidenzia la dipendenza del saggio del profitto dal salario con una relazione lineare, quale

$$r = R(1 - w)$$

dove r indica il saggio del profitto, R il saggio del prodotto netto tipo detto "rapporto tipo" e w il salario connesso all'occupazione lavorativa.

Questa relazione è valida anche per il sistema reale con l'unico vincolo dell'unità di misura, costituita dal prodotto netto tipo, per salario e prezzi. Ne deriva che calcolando il salario sulla base del prodotto netto tipo, il sistema dei prezzi assicura un saggio generale del profitto pari ad una determinata frazione del rapporto tipo. Non c'è più il problema di calcolare il saggio del profitto prima dei valori e si risolve il problema del circolo chiuso. Tuttavia, lo schema sraffiano illustra il rapporto tra i prezzi e le quantità di lavoro comprese nelle merci grazie ad un'operazione detta "*riduzione [dei prezzi] a quantità di lavoro distinte per epoca di prestazione*"²².

Dall'analisi emerge che i prezzi sono indipendenti dalle quantità di lavoro complessive, contenute nelle merci e non è possibile calcolarle sulla base di queste quantità. In aggiunta, il prezzo è indipendente anche dai periodi medi produttivi tanto che se varia il saggio del profitto, i rapporti tra i prezzi dei beni capitali mutano e cambia il valore del capitale.

1.3. LA COMPLESSA RELAZIONE TRA VALORE ECONOMICO, VALORI, SISTEMI DI GOVERNO, AZIENDA E COMPLESSI SOCIALI

Dopo questo breve *excursus* storico, si procede ad esplicitare il significato del valore economico, una delle sfumature del concetto molto vasto di "Valore", dal momento che nel settimo capitolo sarà oggetto di studio applicato all'associazione dilettantistica sportiva "*Impronta A.S.D.*".

Il concetto di valore economico ha molteplici significati, non esiste di per sé ma assume diverse eccezioni, più o meno generali, in relazione al contesto. Si può considerare come un modo con cui si ordina il fenomeno economico, si creano dei meccanismi di commensurabilità e si traduce in termini quantitativi permettendo l'effettuazione di alcune operazioni. Diventa, così, possibile ordinare i vari fenomeni economici ed esaminarli con prospettive unitarie. È strettamente legato ad altri valori tra cui quelli morali, estetici, sociali ed ambientali che sono collegabili anche all'attività economica, dipendono dal contesto e, a volte, il modo con cui si intrecciano può diventare problematico e non semplice da risolvere.

A mio avviso, non si può parlare "del" valore economico di un fenomeno, bensì di "un" valore economico, poiché non esiste il valore in intima essenza identificato sempre e

²² C. Napoleoni, *Valore*, pag. 167

comunque ma un valore che dipende dal contesto della valutazione. Uno stesso fenomeno può produrre diversi valori in base al contesto in cui si verifica: infatti, ci sono molti valori riferiti ai differenti contesti in cui viene inserito il fenomeno sottoposto a valutazione.

Si può far combaciare la determinazione del valore economico di un'azienda con il concetto di valore giusto, equo indipendentemente dalle convenienze delle parti, in una sorta di sublimazione del valore dal momento che c'è un valore unico, cioè il valore economico dell'azienda e poi ci sono le parti che con le loro trattative inquinano il valore. Inoltre, per definire tale valore si parte da un valore morale, di equità e di giustizia che permea la valutazione, non è neutrale e si basa su delle premesse ideologiche introdotte per definirlo.

Analizzando il valore economico, si guarda ad uno dei tanti valori che si possono costruire per uno stesso fenomeno ed emerge il processo di valutazione. Infatti, il valore economico deve essere legato al processo di valutazione con cui viene ad essere costruito. Esiste sempre un meccanismo che porta all'identificazione di un valore economico ed è, in realtà, un processo di vera e propria costruzione in cui, partendo dal fenomeno e dalle premesse esplicitate, si giunge al valore economico.

Dalla costruzione del valore economico, si passa alla sua performance, intesa come modifica e questo concetto viene meglio approfondito nelle pagine seguenti. Il valore economico ha un effetto performativo ossia è un meccanismo per cui, pur a distanza, certi fenomeni producono degli effetti ed è una rappresentazione in cui si segnalano certi elementi che incidono sulle persone e sui loro comportamenti. Si costruisce il valore economico con degli effetti non sempre identici, che nascono dall'individuazione di un certo valore economico e possono essere mutevoli. Il valore economico così individuato può generare impatti particolari e, di conseguenza, l'individuazione del valore economico non è qualcosa di neutrale e la sua costruzione genera già alcuni effetti.

Un esempio di qualificazione del valore economico è costituito dal *rating*. Si aspetta di conoscere quale *rating* assegnare all'economia ed è un modo di rappresentare l'esistente, tanto che il *rating* sembra essere sostitutivo del giudizio degli operatori. In questo caso, produce già effetti, configura la realtà che dovrebbe tendere a rappresentare e, delineandola, indica una certa direzione: non raffigura, quindi, ciò che esiste ma crea le condizioni e genera l'effetto.

La misurazione e l'identificazione del valore economico assumono un duplice significato: non solo di rappresentazione ma anche di performance. Non è solo un fatto tecnico ma un modo per incidere sulla realtà, positivamente e negativamente. Ad esempio,

con i costi *standard* si crea una misura su un valore ipotetico per incidere sulla realtà e questa grandezza assume un significato performativo. Il costo obiettivo è il traguardo da raggiungere ed è un valore riferito ad una ipotesi di sviluppo. Se produce degli effetti è una fissazione significativa di un obiettivo, altrimenti è semplicemente un calcolo non interessante.

Spesso, si pensa al valore giusto, di riferimento, ma in concreto ci possono essere dei vincoli e non si raggiunge la misura performativa. Non si definisce, quindi, una misura della grandezza economica dal momento che c'è l'idea della correttezza di qualsiasi grandezza economica purché produca effetti positivi, sia completamente efficace e crei un fenomeno di intervento sui comportamenti migliorativi dei risultati. Di conseguenza, la determinazione del valore economico può generare un impatto sui sistemi di governo.

Non si tratta di definire una misura della grandezza economica bensì si considera valida qualsiasi dimensione economica con il solo vincolo della produzione di effetti positivi e si creano dei fenomeni di intervento sui comportamenti degli individui volti a migliorare i risultati. Si cerca, quindi, quella misura della grandezza economica in grado di produrre degli effetti positivi, al fine di evitare di concepire le misurazioni come fenomeni neutrali, che non incidono e non cambiano la realtà.

Non esiste una definizione di valore economico condivisa e, di conseguenza, il valore può presentarsi sotto forme diverse tra le quali molte non sono neanche osservabili. Hechter, per esempio, fornisce la seguente definizione "*values are relatively general and durable internal criteria for evaluation*"²³ per sottolineare come sono relativamente generali e rappresentano dei criteri interni di valutazione di lunga durata. Per la loro caratteristica di essere criteri interni sono assimilabili alle preferenze e alle attitudini ma non sono né duraturi né generali.

Secondo Hechter, i valori differiscono in molteplici aspetti, quali l'ambito di controllo, il settore di applicazione, il grado di condivisione sociale e il livello delle analisi. Per quanto concerne il primo punto di vista, a volte gli oggetti e gli eventi sono sotto il controllo degli attori ma altre volte sono in capo ad ogni singola persona mentre per quanto riguarda l'ambito di riferimento, alcune applicazioni sono limitate al contesto sociale e, altre, sono estese a molteplici situazioni. Il grado di condivisione sociale si caratterizza per il fatto che alcuni valori possono essere rari all'interno di un gruppo sociale a differenza di altri che, invece, sono molto diffusi. Hechter, per comprendere meglio quest'ultimo

²³ M. Hechter, "*Should Values Be Written Out of the Social Scientist's Lexicon?*", *Sociological Theory* (1992), p. 215

elemento, introduce la distinzione tra valori strumentali ed immanenti: se da un lato, si parla di valore strumentale quando si combinano il proprio tempo e la predisposizione personale al fine di produrre risorse fungibili utilizzabili per molti prodotti specifici, dall'altro lato, il valore immanente è riferibile all'ottenimento di beni e servizi esclusivamente per se stessi. Infine, per quanto concerne il livello di analisi, lo studio minuzioso può essere microeconomico e macroeconomico.

A mio avviso, emerge una relazione complessa tra il valore economico, i valori, i sistemi di governo, l'azienda e i complessi sociali, come viene sottolineato nel settimo capitolo in cui si cerca una possibile alchimia tra tutti questi elementi influenzanti, al fine di individuare il vero valore della scuola di ballo "Impronta A.S.D.". Per rappresentare questa complessa relazione si è utilizzata una metafora "spaziale" costituita, come si vede nella figura 1, da un sistema dinamico in cui ciascun elemento si influenza vicendevolmente. Infatti, la creazione del valore economico e, conseguentemente, anche i sistemi di governo dipendono dal complesso sociale dove si trova ad operare l'azienda, dai valori in cui le persone si identificano e dalle Relazioni che si instaurano tra di loro.

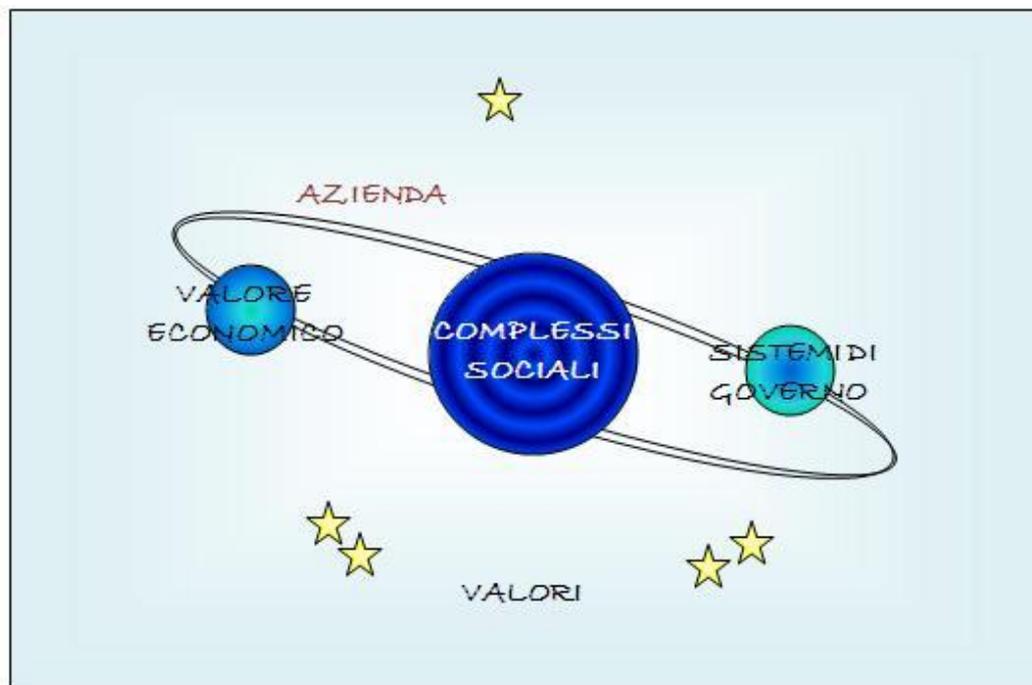


Figura 1: un sistema dinamico con una metafora spaziale che illustra la complicata relazione tra complessi sociali, azienda, valore economico, sistemi di governo e valori.

Più precisamente, il calcolo delle grandezze economiche va riferito ad un contesto molto ampio in cui si inserisce l'azienda: è influenzato dai complessi sociali e produce

effetti di governo. Si tratta, cioè, di un calcolo che risente di chi sono le persone, di come interagiscono tra di loro, di quali strumenti esistono e in che modo sono usati mentre i sistemi di governo fungono da collegamento tra i valori economici e il governo della realtà dell'impresa. Il modo con cui si calcolano, si rappresentano e si esplicitano questi valori economici, si giudica in termini di effetti sulla condotta dell'impresa, tuttavia, per il calcolo del valore economico bisogna fare un'astrazione e applicarla alla realtà.

Il confine tra l'azienda, parte costituente del tutto e l'ambiente che la circonda è un'immagine molto evanescente poiché un'azienda è una costruzione in cui non esistono confini, bensì una sorta di concretazione di relazioni ed emerge un effetto relazionale. Si tratta di relazioni che esistono tra soggetti, tra oggetti e anche tra soggetti e oggetti e, così, l'azienda è in contatto con tutte le parti di quello che viene definito ambiente ma sarebbe più corretto definire "il tutto". La definizione di ambiente, spesso, implica il concetto di separazione tra ciò che è impresa e ciò che non lo è, tuttavia l'idea relazionale va oltre questo significato e l'azienda non esiste se non si considera anche ciò che non è impresa. È un'astrazione che tende a concretizzare, a sua volta, un complesso di relazioni, mettendo in evidenza i complessi sociali con cui è in contatto l'azienda.

Secondo le mie considerazioni, guardare all'azienda significa, quindi, osservare attentamente tutte le relazioni attivate che intercorrono tra l'impresa e il "mondo". A sua volta, questo insieme di reti di soggetti e oggetti, detti complessi sociali, creano dei contesti caratterizzati dalla loro capacità di ricavare l'identità da tutto il resto. Ne consegue che non esiste più un'entità ma una concretazione di relazioni rispetto al resto.

Se l'azienda è questo insieme di relazioni, ugualmente si può dire dei sistemi di governo composti da persone, strumenti, concetti e idee che, a loro volta, sono il prodotto di altri contesti sociali e, conseguentemente, nel sistema di governo si mettono assieme altre relazioni. Infatti, i sistemi di governo sono una sorta di rete multiforme che si concretizza con una serie di forme tecniche, espressione di queste relazioni. In questo contesto ci sono persone che hanno acquisito esperienza, maturata in altre realtà e tutto diventa uno strumento articolato e complesso. Di conseguenza, non si tratta di una realtà isolabile in modo netto ma vive e si alimenta associandosi a tante altre situazioni.

L'importante è capire tutti i collegamenti in essere tra sistemi di governo e complessi sociali, derivanti dalla relazione originatasi. La medesima idea di relazione è presente nel valore economico che non è separabile in una sorta di essenza, bensì si tratta di un concetto con una concreta manifestazione, in riferimento alle relazioni con i complessi sociali collegabili con la sua misura. I fenomeni non possono essere delimitati essendo tutti

collegati e collegabili. Ne deriva una certa complessità ma è la chiave per comprendere il significato della molteplicità delle manifestazioni sia del fenomeno economico sia dei concetti cardine, quali valore economico e sistemi di governo. Questi due fenomeni non diventano espressioni isolate ma sono collegati al contesto e ai complessi sociali da cui derivano e, a sua volta, da questi ultimi hanno origine dei valori che si esprimono in certe condizioni. Sorgono delle relazioni e i sistemi di governo assumono alcune caratteristiche che portano alla misurazione del valore economico: come alcune entità trovano giustificazione in termini economici, allo stesso modo le qualificazioni del valore economico. Se ci sono sistemi di governo che si basano sulle premesse legate all'inserimento nel complesso sociale, esiste una domanda di valori economici di un certo tipo e, spesso, sono caratterizzati da legami con i complessi sociali. Compaiono, inoltre, delle proposte di valori economici che agiscono indirettamente e modificano i sistemi di governo.

Emerge una doppia relazione tra valori economici e sistemi di governo. Da un lato, i sistemi di governo implicano certi valori economici che codeterminano specifici sistemi di governo. Dall'altro lato, però, entrambi sono caratterizzati dal forte legame con il contesto sociale che spinge a considerare contingentemente il giudizio sul significato delle misurazioni. Si parla di processo di codeterminazione dal momento che c'è una parte rispetto a tutto il resto e ne deriva un doppio effetto: c'è il resto che influisce sulla parte e quest'ultima che agisce, a sua volta, sul resto. L'azienda è codeterminata dai complessi sociali, il valore economico è codeterminato dai contesti sociali e, allo stesso modo, i sistemi di governo. È un processo dinamico perché cambiano le condizioni delle parti e anche le condizioni del resto, mutano le relazioni e, poi, di nuovo le parti e il resto.

Come si può notare, questo processo porta all'idea di costruzione del valore economico e non di semplice calcolo. La costruzione, quindi, non è una fase che astrae dal contesto ma riceve dall'ambiente continui condizionamenti e quest'ultimo li riceve, a sua volta, dai processi attuati. Una difficoltà è legata proprio al processo e un'altra è connessa all'estrema incertezza che deve essere affrontata nell'opera di realizzazione.

Per completare l'analisi della complessa relazione tra valore economico, valori e governo aziendale è necessario soffermarsi sui valori. Le idee incidono nei sistemi di governo condizionandoli e nell'ambiente si formano le idee, specifiche dei complessi sociali: è il risultato di un contesto sociale perché quel valore è importante da internalizzare. Nei complessi sociali, quindi, si formano una serie di idee e concetti che si traducono in valori che possono ritenersi accettabili o non accettabili e non nascono

casualmente. Sono la conseguenza dell'interazione sociale, del prevalere di certe idee che possono diventare degli schemi di riferimento o essere escluse e influenzano anche i sistemi di governo.

Sebbene il valore economico presenti la stessa caratteristica e ricevi condizionamenti dal complesso sociale, ci sono molti valori morali che articolano il valore economico nonostante si renda ugualmente possibile la sua formazione, visto che il valore morale è maturato nel medesimo contesto sociale. Cominciano a nascere delle interconnessioni tra valori economici e morali che riaffermano l'idea di collegamento tra complessi sociali e valore economico.

Successivamente, si passa dalla fase di osservazione, se la realtà circostante si presenta interessante dal punto di vista dei valori manifestatisi, a quella di comprendere quanto importante sia intervenire su quei valori o cercare di gestirli per riuscire a produrre il valore economico. C'è una connessione tra i due momenti, mutevole nel tempo, perché cambia l'idea di valore economico, di valori morali ed estetici. Si può evincere, a mio avviso, che non esiste un valore economico in essenza, cioè una giusta modalità per dire che esiste il valore economico e che si calcola in un certo modo. Esiste, piuttosto, un valore economico che discende da un complesso sociale ma per valutarlo bisogna far riferimento a valori sociali, morali ed estetici, interni al contesto sociale. Se da un lato, risulta più interessante questo argomento, dall'altro ne aumenta la complessità.

Con riferimento al valore economico, si distingue la quantificazione dell'essenza economica di un fenomeno e l'articolazione dei complessi sociali che danno vita a significati particolari di "Valore" o valutazione. Si distinguono una prima posizione dell'impostazione del calcolo del valore economico come estrazione dell'essenza economica di un fenomeno e una seconda posizione dell'identificazione delle implicazioni economiche di un certo contesto sul valore. Nel primo caso, si immagina di riuscire ad identificare tutte le qualità, in un certo momento, dell'entità oggetto di valutazione a cui si attribuisce un valore economico e queste qualità possono essere in termini commensurabili le une con le altre in modo da poter impostare un algoritmo che dia risultati inequivocabili. Il tentativo di avvicinarsi alle realtà è rappresentato dalle molteplici qualità dei fenomeni oggetto di valutazione ma può essere difficile scoprirle contemporaneamente e raccordarle, rendendo incerto il loro commensurare. Sono, infatti, processi molto complessi.

Nonostante non sia concepibile come qualità essenziale di un oggetto né come una caratteristica isolabile, il valore economico diventa una caratteristica intimamente legata al complesso sociale in cui viene costruito e calcolato. A volte, il valore economico viene

approcciato con l'idea di quanto vale e si cerca quel valore che cattura tutto il significato economico, passando così dal valore economico alla valutazione economica. Diventa un tentativo di isolare il fenomeno ed estrarne l'essenza. Per alcuni studiosi, tuttavia, c'è il problema del valore giusto ma nella realtà il valore economico non è giusto o sbagliato dovendo essere riportato ai soggetti e agli scopi per cui è determinato e, di conseguenza, esiste il valore ritenuto maggiormente significativo ed efficace nel raggiungere certi risultati.

Essere sempre alla ricerca di un valore oggettivo può trasformarsi in una visione pericolosa perché implica ammettere che si conosce l'intima essenza di un valore economico e che esso esiste. Per effettuare le valutazioni non sempre si conoscono le necessarie caratteristiche con certezza e si costruiscono dei concetti inesistenti in natura, non preesistenti, ossia delle categorie logiche. Essendo concetti costruiti, non esiste un concetto giusto o sbagliato ma coerente o meno con il complesso sociale, con dei margini di variabilità. Diventa importante, di conseguenza, la distinzione tra oggettivo e soggettivo nel valore economico.

Da quanto esposto finora, quindi, è possibile distinguere un considerevole passaggio dalla rappresentazione alla costruzione e dalla costruzione alla performance del valore economico. Nel primo caso, dire che si rappresenta il valore economico equivale a dire che esiste e si cerca di rappresentarlo al meglio, come se si trattasse di un valore giusto. Nel secondo caso, invece, si evidenzia la diversità dei contesti, dei soggetti e degli scopi e si costruiscono dei valori economici perché ci sono delle finalità operative da raggiungere: non si cerca, quindi, un valore in astratto bensì in concreto. La sua costruzione comporta un obiettivo e degli effetti concreti che devono corrispondere a quelli che si vogliono raggiungere. Questa costruzione non è neutrale ma produce effetti performativi, ossia degli effetti che incidono sulla realtà dei fenomeni economici.

Inoltre, si potrebbe parlare di valore economico come un fenomeno, nel senso che il termine valore economico può assumere differenti e molteplici sfumature di significato. Infatti, a volte è percepito come carattere essenziale di un fenomeno, come parametro obiettivo, rilevante per la gestione aziendale, come il risultato di un processo qualificato da contesti sociali e politici mentre, altre volte, presenta un significato molto variabile in relazione alle caratteristiche del contesto sociale e del fenomeno economico cui è riferito. Se, da un lato, può essere capace di catturare la scena, dall'altro, può costituire una sintesi di opportunità e rischi e l'estrema difficoltà del processo di costruzione del valore

economico può essere ricondotta all'incertezza connessa alla determinazione della qualità degli oggetti che si valutano e dei fenomeni sottostanti.

Il concetto di valore economico si presenta in forma variegata sulla scena tanto che rivela la sua importanza anche per gli aspetti che sottolineano come si presti ad essere manipolato e a produrre effetti sconvolgenti sul contesto socio-economico. Di conseguenza, bisogna cercare di capire quali sono le forze che sfociano nel valore economico.

Dal momento che il valore economico, come si è potuto notare, molte volte si presenta sotto forme differenti e la valutazione ne dà una rappresentazione collegata con il valore di scambio, ne deriva che può assumere differenti forme di rappresentazione. Diventa, quindi, interessante analizzare alcune delle modalità di rappresentazione e, perciò, si analizza il valore economico come:

- ✚ espressione quantitativo-monetaria di un bene scambiato o di una condizione complessa scambiata
- ✚ desiderabilità e apprezzamento del bene o delle condizioni per le possibilità di utilizzo
- ✚ attualizzazione dei risultati futuri
- ✚ *fair value* con forme congetturali
- ✚ determinazione di un risarcimento che non nasce dal mercato ma coinvolge valori morali ed estetici
- ✚ effetti performativi
- ✚ idea di valore come misura e valutazione come processo

Sebbene nel settimo capitolo, relativo all'analisi del valore dell'"*Impronta A.S.D.*", non vengano prese in considerazione tutte queste modalità di rappresentazione appare importante darne evidenza vista la complessità dell'ambiente reale e considerata, soprattutto, l'influenza di ogni specifica situazione sulla creazione del valore che generalmente è differente in ogni contesto.

Espressione quantitativo-monetaria di un bene scambiato o di una condizione complessa scambiata

Quando un soggetto attribuisce un valore ad un bene entrano in gioco differenti tipologie di valori tanto che si parla di valore d'uso, di scambio, individualistico e relazionale, funzionale e simbolico.

Il valore economico come espressione quantitativo-monetaria è la tipica qualificazione che riconosce un valore dipendente dall'esistenza di uno scambio monetario e si identifica come un valore di scambio. Ogniquale volta si forma un valore economico per mezzo di uno scambio monetario significa che ci sono dei soggetti che lo hanno convenuto: quel prezzo congela l'idea del valore che è nato da due convenienze, vendere e comprare. Infatti, ci sono due soggetti, venditore e compratore, che hanno molti valori riferiti alla stessa organizzazione e ne deriva un problema di costruzione dei singoli valori. Non è importante il processo di valutazione bensì l'esistenza di tante forme di valore che assumono un senso se considerate nel particolare contesto di riferimento. Il valore di scambio di un'impresa è, quindi, il valore economico: è il valore dell'azienda in quel momento per il venditore ed è il valore che presenta la ditta per il compratore in quell'istante. Dopo aver considerato alcuni termini di valore, c'è stata la negoziazione e, in questo caso, non c'è un valore economico unico ma un insieme di consigli che poi si concretizzano nello scambio, ottenendo, così, un valore economico.

Il valore d'uso è il termine che permette di spiegare perché si ritiene importante cercare di acquisire un certo bene, evidenzia la distanza rispetto al valore di scambio e, a volte, il primo viene unito al secondo ma sono importanti per cogliere le caratteristiche del processo di valutazione. C'è, però, una differenza tra il valore di scambio e il valore d'uso: il valore economico non è "il valore" bensì "un valore", che può essere quello di scambio ma esistono tanti valori d'uso, cioè valori che nascono dal rapporto tra l'azienda e il soggetto che ne detiene la proprietà. C'è, dunque, un valore di valutazione sulla cui base si costruiscono dei valori economici, che dipendono dalle caratteristiche dell'impresa e dal contesto in cui è inserita. Esistono, infatti, tanti valori economici e molte modalità di costruzione.

Per quanto concerne i valori individualistici e relazionali, molti valori nascono dal collegamento netto tra l'utilizzatore e il bene mentre, altri, assumono significato solo in quanto possiedono o alimentano certe caratteristiche relazionali tra il consumo del bene e ciò che pensano del consumo dello stesso altri soggetti. A volte, possono essere

soddisfacenti visto che fanno assumere o variare, positivamente, uno *status*. La valutazione di un soggetto ha una componente individualistica e si cerca di unire la propria valutazione con quella degli altri poiché si crea un ulteriore rinforzo e si ottiene un nuovo valore complessivo, che nasce da una natura funzionale. Sia la componente simbolica sia la componente funzionale sono molto importanti e, pertanto, si distingue rispettivamente tra valore simbolico e valore funzionale.

Desiderabilità e apprezzamento del bene o delle condizioni per le possibilità d'uso

In questo caso, si evidenzia il valore d'uso che solitamente spiega bene l'interesse a scambiare senza identificare il valore di scambio ma sorge con le operazioni di mercato. Se il valore d'uso, che si ricava dal ricevere un prezzo è superiore o al limite uguale al valore di scambio, si procede con l'acquisto perché si pensa di fare un affare o, per lo stesso motivo, si vende.

Il concetto di scambio, solitamente, riceve quantificazioni precise che sono soggette al cambiamento. Il valore d'uso determina il valore di scambio e, variando il primo, si incide sulla determinazione del secondo. Infatti, se il valore d'uso sale si sfrutta la differenza che si è creata acquistando mentre se il valore d'uso è inferiore al valore di scambio si vende continuamente. Se il valore di scambio si osserva costantemente sul mercato ed è oggettivo, il valore d'uso è legato ai soggetti e ha, quindi, natura soggettiva.

Nei *network*, ad esempio, si valutano le qualità e, in molti casi, è determinante il modo di apprezzare il valore d'uso. Si stimolano gli interventi per capire quali prodotti sono cliccati come “mi piace” e “non mi piace” al fine di capire quali sono le caratteristiche rese interessanti. Come si evince dagli scritti di Stark, il *network* e la sua diffusione sono, quindi, diventati un modo di calcolare e valutare il valore economico. Diventa un fenomeno centrale e per le imprese costituisce un'importante area in cui investire.

Attualizzazione dei risultati futuri

Il valore economico può diventare una forma di attualizzazione dei risultati futuri di un bene capitale e si entra nel processo di costruzione. È necessario conoscere i risultati futuri che si caratterizzano per le distribuzioni di probabilità.

Se i risultati futuri sono ignoti, si introducono delle aspettative e nello stesso tempo, diventa sia una costruzione sia un'ipotesi, però, c'è un valore di scambio. Sotto il profilo dell'attualizzazione si intende un meccanismo che potrebbe essere utile per costruire un'idea di valore economico. Si può calcolare sia il valore attuale sia quanto vale economicamente ma il passaggio è forte.

Può essere fatto se non esistono rischi e incertezza poiché non sono concetti intercambiabili che devono essere messi a punto. Se si è in una situazione di certezza, con probabilità legate alla storia, si ottiene un risultato certo, con un significato accettabile e il valore attuale diventa un calcolo razionale in cui si pesa il valore del tempo. Nelle situazioni di incertezza si aggiungono le aspettative, slegate dalla storia, con elementi soggettivi ed è la determinazione del valore come l'attività dei, cosiddetti, visionari. Ci sono, inoltre, delle situazioni che si conformano all'incertezza radicale.

Nel rischio bisogna tener conto di numerosi elementi visto che ci sono fenomeni che si intrecciano. Diventa, quindi, una costruzione e un concetto discutibile e contestabile. Si costruisce una realtà ipotetica, mettendo assieme elementi che evocano una realtà possibile ed emerge il ruolo delle costruzioni in termini performativi: si costruisce un valore per ottenere certi risultati. Non si tratta di una metodologia che identifica unicamente "il" valore economico bensì di un processo che consente di individuare "un" valore economico fra i tanti possibili.

Fair value con forme congetturali

L'idea di valutazione assume, in questo caso, forme congetturali cioè si tratta di una determinazione che contiene delle ipotesi. Si ottengono, così, tanti possibili valori economici come quando si individua il *fair value* che è una costruzione di nuovo valore e, quindi, non c'è una determinazione univoca.

Determinazione di un risarcimento che non nasce dal mercato ma coinvolge valori morali ed estetici

Sotto questo aspetto, si coinvolgono valori morali ed estetici e le determinazioni cui si giunge sono economicamente rilevanti, essendo la base del valore economico. Occorre creare valori economici ma non sono facilmente individuabili economicamente. Diventano, così, specifici e si arriva ad una sorta di soluzione mettendo insieme vari elementi. In tal

caso, il valore è frutto di un accordo e se da un lato si evidenzia il valore finale, dall'altro, si sottolinea l'attenzione al processo di valutazione del valore economico, articolato e contestabile fino ad ottenere un valore.

Effetti performativi

Da un lato, si sottolinea il problema della valutazione del valore economico legato al contesto sociale e, dall'altro, la complessità del processo stesso. Ne consegue l'importanza di privilegiare le implicazioni sul processo di valutazione e le osservazioni del complesso sociale che influenzano l'azienda e la creazione del valore economico ma potrebbero, teoricamente, venire influenzate dall'organizzazione stessa.

Valore come misura e valutazione come processo

Il valore può essere misurato in termini quantitativo-monetari e, a volte, è l'esito del processo di valutazione poiché il valore d'uso si trasforma in valore di scambio. D'altro canto, il processo di valutazione è rilevante perché si mettono assieme termini che collegano la determinazione del valore economico con il complesso sociale di riferimento.

1.3.1. IL RAPPORTO TRA VALUTAZIONE E COGNIZIONE

Dopo aver esplicitato alcune forme di rappresentazione del valore economico, è necessario elaborare il rapporto tra la cognizione, la valutazione in senso cognitivo e la valutazione, essendo connesso al modo con cui gli individui affrontano la questione economica e a quali strumenti vengono impiegati. Infatti nel settimo capitolo diventa oggetto di analisi, finalizzata alla comprensione di quale modalità valutativa sia rintracciabile nell'"*Impronta A.S.D.*". Potrebbe emergere una modalità alternativa a quelle di seguito illustrate sorta dall'integrazione, da un lato, della cognizione e interazione e ,dall'altro, della cognizione distribuita.

Si procede, quindi, ad evidenziare i seguenti tre livelli di modalità valutative che cercano di differenziare il modo con cui i soggetti affrontano il problema economico con determinati strumenti, quali:

-  la cognizione separata dall'informazione
-  la cognizione e l'interazione
-  la cognizione distribuita

ed, inoltre, influenzano l'inquadramento del valore economico.

Cognizione separata dall'informazione

Costituisce il classico schema del processo di scelta secondo cui un soggetto per decidere tra molteplici alternative, raccoglie le informazioni per cercare di eliminare l'incertezza che circonda la scelta tra due o più alternative. Si cerca di qualificare la bontà economica di un bene rispetto ad un altro e, una volta raccolte tutte le informazioni disponibili, si guarda il livello di bontà maggiore per scegliere di conseguenza. Generalmente, si dà per scontato che se si raggiunge il volume completo dell'informazione, il valore è quello.

Si separa la cognizione dall'informazione e se non si raccolgono le informazioni giuste non si decide bene. Con questo meccanismo, quindi, si distingue la cognizione dall'informazione. Da un lato, c'è l'informazione e, dall'altro, la cognizione con cui si prendono le informazioni. In questo caso, non si ammette giudizio, l'informazione è intelligibile ed esiste una complessità di giudizio sulla cui base si valuta il valore economico. Queste situazioni diventano importanti tanto più i fenomeni divengono singolari, specifici e non generalizzati. Tuttavia, si coglie la difficoltà di definire univocamente i valori economici e, spesso, si crea un ambiente di valutazione che è la convergenza di tanti strumenti di giudizio e il valore è il risultato di questa convergenza.

Parlando di valore economico, si introducono delle semplificazioni. Ad esempio, quando si è dotati di informazioni può essere concepito come un processo, elaborato e considerato come una raccolta di informazioni tradotte in quantità ed è semplificato poiché si distingue tra un soggetto e gli strumenti utilizzati per conoscere la realtà in cui è inserito.

Cognizione e interazione

Si pone il problema dell'interazione, oltre a quello della cognizione e dell'informazione. Non è sufficiente raccogliere delle informazioni che, da un lato, possono essere

caratterizzate da rumore e, dall'altro, è possibile che vengano comprese non correttamente bensì diversamente. I sistemi cognitivi non sono uniformi, l'informazione va circostanziata ed, inoltre, il valore non dipende solo dall'informazione ma, anche, da chi la riceve poiché va interpretata ed è necessario porsi in termini interattivi rispetto all'informazione stessa. Aumenta, di conseguenza, la complessità e l'informazione non risolve tutta l'incertezza poiché può essere raccolta in modo parziale, non corretto e così via.

Questo collegamento porta alla nascita di una cognizione che si qualifica per l'interazione con l'informazione: cognizione e informazione tendono, quindi, a coincidere. Si raccolgono le informazioni che si interpretano in modo diverso e diventa necessario dialogare con le stesse e con gli altri soggetti grazie ad un processo più articolato, che spesso impedisce di arrivare alla qualificazione del fenomeno esaminato. Il valore dipende, di conseguenza, dal modo in cui si interagisce con l'informazione. L'interazione mette in luce una possibilità alternativa di identificazione del valore e non è detto che ce ne sia uno di migliore essendo sullo stesso piano.

Cognizione distribuita

La cognizione distribuita è la capacità di assemblare pezzi, ognuno dei quali è significativo e, mettendoli assieme, danno una spinta: il modo di assemblarli non è codificato e può nascere dal caso, dal calcolo e dalle imposizioni, formandosi qualcosa che prima non esisteva. Serve per interpretare le attività in termini di produzione di valore economico.

C'è un insieme di strumenti di informazione che, spesso, sono velati e vengono usati dai soggetti sotto forme differenti. È il concetto più complesso, visto che il soggetto non si limita, semplicemente, a raccogliere informazioni ma le elabora, mettendosi a rete con altri strumenti articolati e individuando informazioni e impulsi. A volte, però, il soggetto non sa cosa ci sia nei dispositivi articolati e prende atto dell'esito avutosi.

Guardando al valore economico per qualificarlo, emerge come si siano create delle reti di dispositivi, mutevoli nel tempo, che danno un significato ma se inizialmente possono essere affidabili, poi possono non esserlo più. Queste reti esprimono delle capacità cognitive complesse: nelle scelte che impattano sul valore economico si afferma, sempre più, l'idea di rete di dispositivi e si formano continuamente delle connessioni poiché, quando si giudica il valore economico, si usano le proprie capacità nonostante l'influenza del dispositivo usato. In questo caso, si va oltre la semplice idea di raccolta di

un'informazione che è capace di risolvere l'incertezza dal momento che esiste una perplessità qualitativa, difficilmente risolvibile con delle informazioni. Si crea, così, una rete che aiuta nell'individuare il valore dell'entità soggetta a valutazione ma, economicamente, bisogna capire se il valore d'uso è maggiore del valore di scambio pagato ed entrano in gioco anche le interazioni.

1.3.2. INCERTEZZA ED INTERAZIONE

Come è stato possibile evincere dalle precedenti considerazioni, il nocciolo della questione si sposta successivamente sulla relazione che viene a crearsi tra soggetti e strumenti. Dal momento che il contesto di riferimento presenta elementi di incertezza, è difficilmente risolvibile il problema tra soggetto e informazione. Tuttavia, di fronte ai problemi incerti, è necessario cercare di capire come sviluppare un'agency significativa nell'impresa, visto che lo scopo è elaborare una proposta di valore economico, renderla operativa e riuscire a catturare una parte significativa del valore generato.

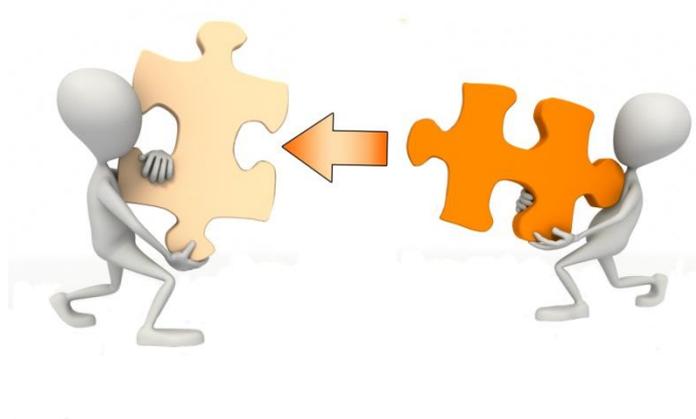
Oltre all'idea dell'informazione, è necessario introdurre l'idea di interazione: infatti, il soggetto interagisce con l'informazione o altri soggetti per stabilizzare l'informazione. La stabilizzazione diventa un gioco del soggetto rispetto all'informazione o ad altri soggetti e, insieme, all'informazione.

Nel settimo capitolo, queste numerose sfumature vengono analizzate in differenti situazioni caratteristiche dell'associazione dilettantistica sportiva "*Impronta A.S.D.*" poiché, secondo una prima analisi, si configura la situazione di utilizzo sebbene non sia rintracciabile l'interazione tra gli improntini e gli strumenti impiegati, tra cui il ballo. Considerando alcuni aspetti peculiari dell' "*Impronta A.S.D.*", si potrebbe scovare una nuova identità unitaria, che presenta un valore aggiunto.

Nella realtà si creano, dunque, veri e propri complessi originari di connessione di soggetti e strumenti, di soggetti e meccanismi che sostengono il giudizio attorno al valore economico. Si potrebbe verificare che il problema informativo sfuma tanto da far diventare, sempre più, l'attribuzione stessa del valore economico una questione di giudizio. Il valore economico non si fonda sull'informazione ma si basa su giudizi su cui entrano queste informazioni creando un caso specifico da cui nasce un'individuazione del valore d'uso, che è spesso originale. Proprio, la capacità di far dialogare tutti questi strumenti diventa importante per creare il valore d'uso.

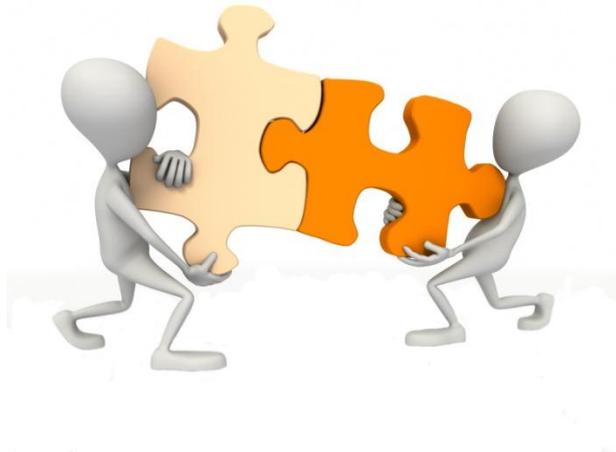
Si individuano, pertanto, le seguenti possibilità:

- ✚ l'utilizzo, i soggetti usano degli strumenti



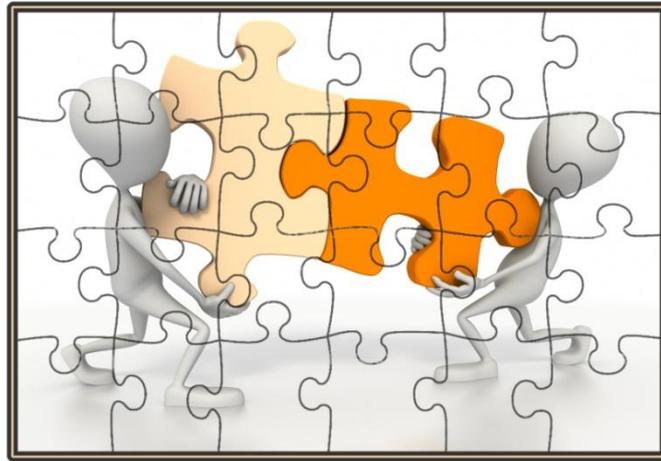
In questo caso, gli strumenti tecnici sono separati dai soggetti, non c'è commistione tra essi ed è l'idea dell'informazione, che deve essere applicata come base per affrontare le situazioni.

- ✚ l'interazione, i soggetti si integrano con gli strumenti



Gli autori, in tal caso, si integrano ma mantengono l'identità di partenza, ossia interagiscono con i dispositivi, gli strumenti e anche con altri soggetti. Si formano delle integrazioni da interazione e mantengono le proprie caratteristiche, sia i soggetti che gli strumenti.

 la formazione di un nuovo soggetto



I soggetti si integrano con gli strumenti formando una nuova identità unitaria detta S-oggetto. Questa è la situazione più complessa e c'è una tale integrazione da consentire la formazione di un nuovo soggetto, che dispone di caratteristiche mai avute prima o mai qualificate precedentemente come caratteristiche delle parti che si integrano.

Con la creazione di un insieme integrato che è capace di esprimere delle potenzialità, assolutamente originali, emerge una combinazione di soggetti umani e non umani: a partire dalle combinazioni di questi ultimi e dalle loro integrazioni, a volte molto deboli come gli aggiustamenti, altre volte molto forti, si è formata una nuova identità. L' S-oggetto è una nuova formulazione di un soggetto umano e di oggetti immateriali, che provocano un'integrazione tale da non permettere la distinzione tra l'uno e l'altro. In questo caso, quindi, non ci sono un soggetto e un oggetto distinti ma c'è un soggetto e un oggetto che si integrano dando vita ad una nuova entità. La cognizione del soggetto vale meno dell'impulso dato dall'oggetto ed è questo che determina il comportamento e la produzione del risultato economico.

1.3.3. GOVERNARE IL VALORE ECONOMICO

Sebbene l'elaborazione successiva, finalizzata alla valutazione economica, si basi principalmente sull'analisi sia di quanto vale l'"*Impronta A.S.D.*" sia del valore che quest'ultima riesce a creare, diventa importante riuscire a governare il valore economico. A

questo proposito, nelle pagine che seguono, si illustra la catena del valore e l'importanza della creazione del valore.

Governare il valore economico significa, infatti, attuare sia comportamenti funzionali ad alimentare proposte di valore economico, destinate in modo particolare ai clienti e all'ambiente, sia comportamenti volti a comprendere una parte del valore economico al fine di mantenerlo nell'azienda. Equivale, quindi, a creare occasioni di valore economico nell'organizzazione e a far percepire una parte di valore al cliente per poter iniziare il rapporto con lo stesso e formare, di conseguenza, la proposta di valore.

Il comportamento maggiormente corretto sarebbe quello di creare il valore economico per il cliente e massimizzarlo trattenendone, però, una parte all'interno dell'azienda. A tal fine, bisogna utilizzare gli strumenti e le modalità più adeguate che cambiano in relazione alla situazione in cui si opera: pianificabile, probabile, possibile o plausibile.

Per cogliere il concetto di valore economico e di governo del valore economico nell'impresa si utilizzano gli schemi seguenti.

Per dare una definizione di valore si può fare riferimento ad una catena del valore verticale che si estende dai fornitori delle risorse alle aziende, passando per le organizzazioni fino ai compratori di beni, prodotti e servizi delle imprese.



Figura 2: la catena del valore verticale

(fonte: Hechter M., *Should values be written out of the socialist's lexicon*, 1992).

Infatti, è utile capire come si divide il valore tra i diversi attori lungo la catena e quanto valore aggiunto riescono a ricavare, definito come il valore creato da tutti gli attori

costituenti questa catena, meno il valore creato dagli altri giocatori, ad eccezione di quelli precedenti. Le aziende acquisiscono le risorse quali il capitale, il lavoro e le materie prime dai fornitori e le trasformano in prodotti e servizi, che vengono poi venduti ai compratori. Una condizione necessaria, ma non sufficiente, per catturare il valore è che ottengano un valore aggiunto positivo.

Al fine di individuare la creazione di valore con la catena del valore, si considera la situazione più semplice costituita da un fornitore, un'azienda e un cliente e si distinguono la disponibilità a pagare di ciascun soggetto e il suo costo opportunità. Il valore si ottiene sottraendo il costo opportunità alla disponibilità a pagare e, di conseguenza, sono le azioni intraprese da azienda, clienti e fornitori che determinano il valore. Le contrattazioni tra fornitori e impresa formano il prezzo che il fornitore riceve per la fornitura delle risorse o, equivalentemente, il costo per la loro acquisizione. Similmente, dalle negoziazioni tra l'acquisizione e il cliente si stabilisce il prezzo che il cliente deve pagare all'azienda per ottenere il bene o il servizio o, allo stesso modo, il prezzo che l'impresa riceve dalla vendita.

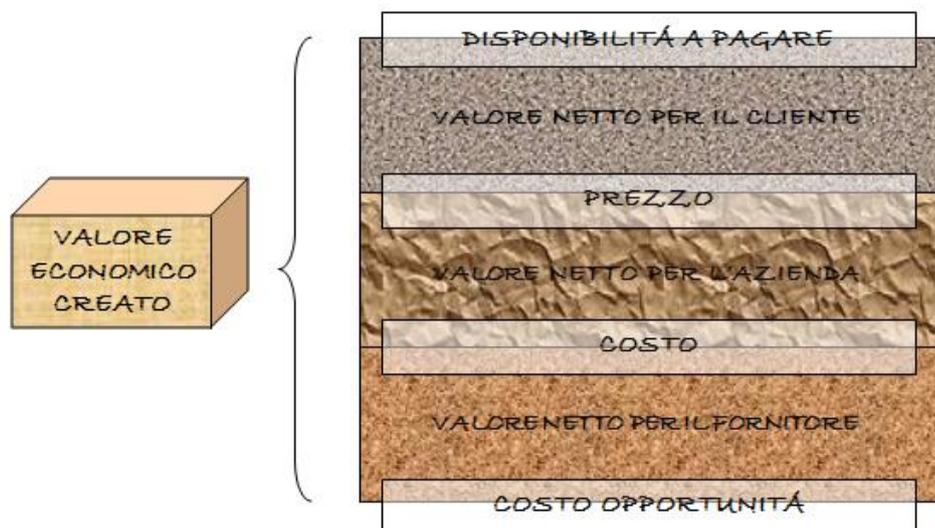


Figura 3: la costruzione del valore economico

Nello schema, il segmento lineare rappresenta il valore creato dalla catena del valore su esposta e si distingue il valore d'uso per il cliente, il prezzo di vendita, il costo di produzione e il costo opportunità, che contribuiscono alla creazione del valore economico.

La prima parte rappresenta l'ammontare del valore catturato dal cliente, dato dalla disponibilità a pagare del compratore meno il prezzo pagato dall'impresa. Il valore d'uso è,

infatti, il valore per un potenziale cliente e si distingue dal valore di mercato, cioè il valore che si forma sul mercato a seguito dello scambio, detto anche valore di scambio. Questa differenza tra il valore d'uso e il prezzo di vendita è detta valore netto acquisito dal cliente. Si cerca di ottenere valore aggiunto, funzione del valore d'uso, considerata come l'utilità che si riesce a ricavare dall'utilizzo del bene e dal valore di scambio pagato: maggiore è la differenza tra questi due elementi, maggiore è il valore ottenuto dal cliente a seguito dello scambio.

La parte intermedia costituisce l'ammontare del valore catturato dall'azienda, ottenuto come differenza tra il prezzo pagato dall'acquirente e il costo di acquisto delle risorse fornite. Da una parte, c'è il valore di scambio per l'impresa, cioè il prezzo di vendita e, dall'altra, il costo di produzione, ossia il valore di scambio dei fattori produttivi. La differenza tra questi due termini dà origine al valore economico per l'impresa.

Per migliorare il valore economico si può aumentare il valore d'uso per il cliente lavorando positivamente sulla qualità del prodotto oppure si può provare ad aumentare il prezzo di vendita senza, però, superare il valore d'uso del cliente. Esistono, dunque, molte determinanti su cui poter lavorare, viste le molteplici problematiche che possono sorgere. Per esempio, se si vuol condizionare il valore d'uso per il cliente si può incidere sulla qualità del bene considerato e diventa importante, anche, un'adeguata azione di *marketing* che si focalizza sul cliente e cerca di modificare positivamente le sue percezioni. Tuttavia, le spinte al valore economico e ai sistemi di governo per il valore economico devono entrare nel complesso rapporto esistente tra il bene e il consumatore.

Infine, l'ultima sezione individua la parte di valore catturata dal fornitore, costituita dalla sottrazione del costo opportunità al costo sostenuto dallo stesso. Esiste, infatti, un valore economico anche per il fornitore, oltre che per l'azienda, se si approccia il problema dall'angolazione dell'impresa che cede un bene e genera un valore economico per il cliente e, nello stesso tempo, genera un valore economico per il fornitore. Il costo di produzione esprime il prezzo di scambio per l'impresa e il fornitore, mentre il costo opportunità rappresenta i possibili valori che il fornitore avrebbe potuto ottenere come scambio presso altri fornitori.

Nel rapporto con la singola impresa, la differenza tra queste due componenti rappresenta il valore netto per il fornitore. Se si andasse nell'economia del fornitore bisognerebbe considerare il valore economico netto totale che dipende dagli scambi con i suoi fornitori. La divisione del valore, derivante dagli accordi tra cliente e organizzazione e tra questa e il fornitore, dipende dalla forza contrattuale tanto più il soggetto ha la

possibilità di incidere sul prezzo di scambio e, di conseguenza, sul valore che riesce ad ottenere.

1.3.4. IL CONTESTO, LE AZIONI E LE TIPOLOGIE DI INTERVENTO

Dopo essersi soffermati sugli strumenti e sulle modalità più adeguate per governare il valore economico, al fine di cogliere il valore economico ed essere in grado di governarlo, si distinguono quattro differenti tipologie di intervento, collegate ai quattro diversi contesti che si possono verificare quali pianificabile, probabile, plausibile e possibile.

Nello schema seguente detto delle quattro P, infatti, si mette in evidenza in termini generali la presenza nel contesto economico di quattro forme tipiche che non sono isolate bensì integrate tra di loro.

Pianificabile

Il primo tipo di contesto è quello pianificabile, conosciuto come contesto di certezza o vicino alla certezza ed è quello che può essere risolto con la semplice produzione di informazioni.

Il problema e le alternative sono espresse in modo chiaro poiché si conoscono le informazioni che eliminano qualsiasi problema interpretativo e anche il comportamento teso a massimizzare il valore economico è chiaramente identificabile: si possono individuare degli obiettivi da raggiungere con un'unica direzione da seguire. Tra tutte le alternative conviene scegliere quella ottima e non ce ne sono di preferibili poiché si è identificato il comportamento che massimizza il valore, salvo le eccezioni. È la pianificabilità delle azioni sicure che non hanno eccezioni.

In questo contesto, per gestire il valore è sufficiente introdurre gli strumenti tecnici, necessari ad evidenziare la differenza di valore che è in capo al cliente, la parte che si può trattenere nell'azienda ed effettuare il calcolo economico per verificare la sostenibilità dell'operazione. Gli strumenti sono molto semplici e formalizzano, in modo esplicito, le formazioni del valore economico.

In una situazione perfettamente conosciuta, gestire il valore è agevole perché il contesto del pianificabile è la riproposizione della razionalità assoluta. È il caso del calcolo economico che evidenzia la bontà delle alternative che si trovano. Si conoscono le

implicazioni sul risultato economico e lo sforzo è di esplicitarle e calcolarle per ottenere la scelta corretta.

Probabile

Il secondo contesto è quello del probabile, ricavato dalla storia. Emerge il rischio oggettivo e si accumulano evidenze che consentono di costruire una distribuzione di probabilità riguardo agli esiti di un certo comportamento. Si conoscono, quindi, i risultati e sorge una situazione variabile con una distribuzione di probabilità. Si possono importare delle analisi da cui ottenere delle scelte ottimali sulla base dei parametri della distribuzione giudicati in base al proprio profilo di rischio, generalmente di avversione. Dalla ripetizione dei comportamenti governati da questa regola si raggiunge il massimo del risultato. Diventa la classica situazione di rischio sulla base di esperimenti ripetuti. Il confine, in tal caso, è il rischio e non il grado di incertezza.

Queste due situazioni si caratterizzano per il *problem solving* essendo contesti di certezza o di variabilità, configurantesi come rischio. Ciò significa che il problema è ben conosciuto e definito, in modo sicuro o in termini di rischiosità.

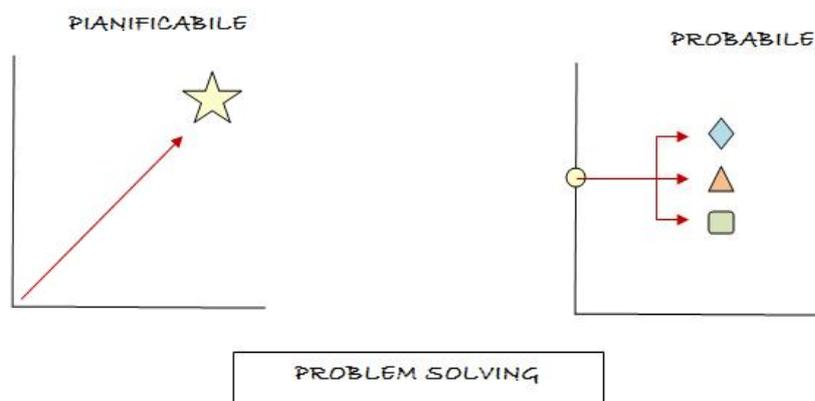


Figura 4: la situazione di *problem solving* legata al contesto del pianificabile e del probabile

Plausibile

Il terzo contesto è definito del plausibile perché si ritiene qualche comportamento più plausibile di altri essendo in grado di effettuare delle stime e si caratterizza per l'incertezza

soggettiva. Spesso, si confonde con il rischio perché, anche nell'incertezza elaborata soggettivamente, si esplicitano delle probabilità ed esiste una distribuzione di probabilità soggettiva. Non c'è una distribuzione di probabilità che nasce dalla storia, dalla ripetizione degli eventi, non ci sono delle regole che nascono dalla storia ma dalle idee di un soggetto, ossia si entra nel campo delle regole ricavate dal fatto che certe condizioni di contesto si possono stimare con una distribuzione soggettiva di probabilità e, quindi, si stima soggettivamente. C'è una distribuzione di eventi molto numerosa e alcuni dei risultati possibili non sono conosciuti. C'è un soggetto che espone la propria conoscenza e il resto è escludibile.

Ci possono essere delle forze ibride perché l'incertezza soggettiva può fondarsi su alcune porzioni del problema che presentano un rischio ed è una legge. Quello che interessa è la combinazione, cioè il fatto che alla fine mettendo assieme situazioni di incertezza e di rischio si ottiene una circostanza che non è conosciuta, se non soggettivamente e si torna alla situazione di plausibilità ma con incertezza soggettiva. Se il margine di soggettività è limitato ci si avvicina alla situazione di rischio o di certezza e il problema diventa, quindi, di grado.

Possibile

L'ultimo contesto, infine, è quello del possibile che si distingue per l'incertezza radicale e, cioè, per la mancata conoscenza profonda delle caratteristiche del fenomeno. Non si sa cosa potrebbe manifestarsi né il grado e la possibilità di manifestazione e non si riesce a dire cosa succederà dietro ogni comportamento di cui si conosce il momento d'inizio ma non il termine. È l'incertezza dell'esploratore che ha vaghe idee su quello che lo attende e va avanti ugualmente.

Queste ultime due situazioni si contraddistinguono per l'*inquiry/exploration*. Il modo più corretto di muoversi non è la distribuzione di probabilità ma procedere per piccoli passi, per tentativi, tanto che si parla di esplorazione per controllare la veridicità delle ipotesi, lavorando sulla terra incognita in cui si possono fare delle ipotesi verificabili con la sperimentazione. Diventa una delle modalità per cercare e calcolare il valore economico e si sperimenta perché non si conoscono le caratteristiche e le possibilità di manifestazione del fenomeno. L'incertezza radicale si rimuove con la sperimentazione e si riesce a dare coerenza. Il problema diventa quello di muoversi sul piano dell'attività, piuttosto che fare delle elaborazioni formali.

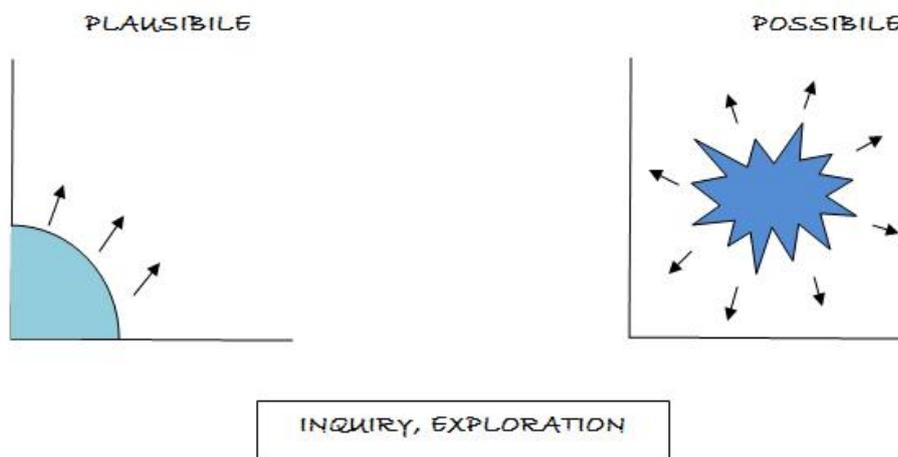


Figura 5: la situazione di *inquiry, exploration* legata al contesto del plausibile e del possibile

Questi quattro contesti sono rilevanti perché gli strumenti che si possono ritenere adeguati per governare il valore economico devono tener conto delle differenze che emergono nel contesto.

Nel caso del contesto pianificabile basta un calcolatore e il riporto dei dati mentre nel caso di quello probabile serve sempre un calcolatore ed, inoltre, essendoci nel riporto dei dati anche distribuzioni di probabilità, è necessario porre attenzione per il manifestarsi di eventi dannosi estremi che possono mettere in discussione la capacità di produzione di risultato economico. Nei contesti del plausibile e del possibile, piuttosto che avere un approccio descrittivo di ciò che potrebbe succedere visto che potrebbe verificarsi diversamente, servono strumenti che aiutino a capire quello che non si conosce, oltre a comprendere meglio quello che già si conosce.

Questo ragionamento porta ai seguenti concetti di:

-  *over valuation*
-  *under valuation*

che si evidenziano nel passaggio all'approccio per governare il valore economico dopo che è stato prodotto.

Over valuation

Il *problem solving* comprende, quindi, le situazioni di chiarezza o, per lo meno, di calcolabilità delle relazioni di causa-effetto tra risorse e risultati. Questo genera degli

schemi qualificati con l'*over valuation* e quello che prevale sono gli strumenti tecnici di valutazione con cui analizzare la situazione pianificabile o probabile: si conoscono con sicurezza o secondo una certa probabilità, sia le risorse che le potenzialità del contesto potendo, così, ricavare obiettivi, relazioni tra risorse e obiettivi e i programmi d'azione.

Ci sono degli obiettivi che non sempre sono fermi e, a volte, l'obiettivo finale slitta ma, in tal caso, lo slittamento è un aggiustamento limitato nelle risorse, negli obiettivi e nelle relazioni. Ci sono, infatti, delle relazioni definite di causa-effetto tra risorse e obiettivi che mutano nel tempo e diventa necessaria la gestione del cambiamento, legato alla trasformazione del contesto. Si può verificare, dunque, la coincidenza tra gli obiettivi definiti e gli obiettivi finali oppure si può arrivare ad un altro risultato tipico. È il tipico modo della pianificazione e dell'eventuale ripianificazione, che permettono lo sviluppo di un adattamento verso gli obiettivi stabiliti, inizialmente, sulla base della situazione che si manifesta realmente.

Nella situazione del pianificabile, essendo tutto pianificato, è stato sviluppato l'intero processo e conoscendo l'obiettivo è possibile combinare anticipatamente le risorse per ottimizzare la totalità del percorso. Nel caso della situazione probabile, i risultati sono caratterizzati da una certa variabilità ed entra in gioco un processo di calcolo iniziale e di ricalcolo progressivo, facendo delle pianificazioni e verificando, poi, se sono necessarie delle ripianificazioni per permettere l'adattamento verso obiettivi definiti.

Questi meccanismi servono per governare il valore economico, sono centrati sulla razionalità strumentale trattandosi di strumenti di calcolo e, per questo, si parla di *over valuation* poiché sono situazioni in cui viene data enfasi alla valutazione formalizzata, tipica della razionalità strumentale, in cui c'è il governo attraverso i modelli, il calcolo economico formale e con gli strumenti di calcolo. Ciò che diventa importante è, di conseguenza, assemblare le informazioni che hanno una certa rilevanza economica.

Under valuation

Sotto questo profilo, gli strumenti di calcolo e di valutazione economica secondo la razionalità strumentale diminuiscono d'importanza e diventano importanti altri momenti perché è fondamentale riuscire a percepire, per tempo, l'andamento del fenomeno e capire se vi sono eventuali scostamenti da ciò che è stato pianificato. Diventa, in questo frangente, più importante il giudizio sugli eventi rispetto alla rappresentazione economica dei fenomeni.

Il governo del valore economico è fondato sulla capacità di allontanare gli aspetti, i risultati e i comportamenti negativi al fine di sostituirli con quelli positivi e aver, quindi, modo e tempo di intervenire.

Nelle situazioni di incertezza, forte o radicale, il problema è entrare nei fenomeni e capirli anche perché la rappresentazione è poco significativa, essendo una situazione ignota e diventano più importanti i momenti di verifica tempestiva delle ipotesi fatte per poter eventualmente abbandonare il progetto intrapreso. È necessario creare una serie di strumenti che permettano di rendersi conto, tempestivamente, delle caratteristiche contingenti delle manifestazioni del contesto, che dovrebbe essere affrontato per comprendere o rimuovere la rischiosità.

Il governo dell'impresa avviene, in questo caso, per prospettive, per tematiche e per problemi: non si governa l'azienda complessivamente ma si guarda con attenzione alle sue aree critiche che, spesso, sono costitutive dei progetti. La situazione incerta prevede, infatti, dei sistemi in cui emerge la consapevolezza che è meglio organizzare le combinazioni dell'impresa in alcuni sotto aggregati, ossia i progetti, permettendo di distinguere le caratteristiche qualitative dei problemi per l'organizzazione.

Inoltre, è possibile abbandonare un progetto che non è più ritenuto valido in quel momento, senza perdere tutto il lavoro già compiuto e le esperienze che sono sorte, poiché in futuro potrebbe essere nuovamente interessante e, nel frattempo, si possono intraprendere nuove proposte. È fondamentale, in queste situazioni, essere in grado di muoversi verso una direzione, di poter abbandonare il piano intrapreso e sperimentare una nuova creazione.

L'attività economica diventa interessante quando si affrontano situazioni sconosciute con nuove idee ed è, però, necessario anticipare gli altri con successo ricavandone, così, del profitto e non il semplice rendimento normale. Il rischio maggiore è legato alle idee, che creano novità e bisogna sperimentare per vedere se possono avere successo o meno: questa è l'incertezza radicale. La nuova idea deve essere trasformata in nuovo valore e la trasformazione non può avvenire solamente con il calcolo. Diventa, quindi, importante la fase della sperimentazione per la costruzione del valore economico, per vedere come è possibile estrarre valore economico da questa novità. L'incertezza viene, infatti, eliminata dopo gli esperimenti, quando si comprende cosa si può ottenere.

Ne consegue che un ruolo importante è ricoperto dall'intuizione, dalla fortuna, dal caso, dal ripensamento, in caso di risultato fallimentare e si tratta di un vero e proprio processo in cui i soggetti mettono in campo il pensiero, la passione, la capacità di vedere oltre e

l'intuito circa le necessità e i bisogni. Inoltre, c'è l'esigenza di capire se il prodotto può essere interessante e se può esistere una potenziale differenza per il cliente.

Le forme di razionalità composita sono importanti per governare il valore economico e si parla di razionalità estetica che deriva, cioè, dalla sperimentazione, dalla passione e da altre forme, differenti dal calcolo economico esplicito. Occorre tener conto di tanti altri fenomeni che incidono sul modo di governare il valore economico, soprattutto nelle situazioni di incertezza che si distinguono, non per l'assenza della valutazione secondo la razionalità strumentale, ma per la diminuzione di importanza di tale valutazione rispetto ad altri fenomeni.

Alla luce di quanto esposto in precedenza, nel settimo capitolo ci si sofferma sull'analisi del contesto in cui è sorta e continua a svolgere la sua attività l'"Impronta A.S.D." e, di conseguenza, diventa possibile capire di quali tipologie di intervento e di quali azioni ci si può valere nel momento del bisogno.

Inoltre, se si affrontano i problemi dell'impresa si può costruire un'altro schema detto matrice della costruzione e della prevedibilità, che mette in luce le due facce del problema della gestione dell'impresa, nell'aspetto di fondo e nella generazione del valore economico. Le due dimensioni utilizzate sono l'enfasi sulla costruzione e l'enfasi sulla prevedibilità.



Figura 6: la matrice della costruzione e della prevedibilità

Si approccia il problema della gestione dell'impresa, non con l'ottica di prevedere cosa succederà, bensì con l'ottica di affrontare, di momento in momento, le situazioni che si manifestano in modo da essere allineati con la realtà così mutevole. Risultano quattro tipi di approcci differenti:

-  disegno tecnico
-  adattamento
-  visione anticipatrice
-  sperimentazione

ed, infine, ci possono anche essere delle soluzioni ibride.

Disegno tecnico per la stabilità con la caratteristica della prevedibilità

Si distingue per un'alta enfasi sulla prevedibilità e una bassa enfasi sulla costruzione e si conoscono le proprie caratteristiche, che vengono incrociate immaginando di sapere quali sono i punti di forza e di debolezza, le opportunità e i pericoli ottenendo come risultato le opzioni migliori.

In questo caso, si termina il processo con un documento detto piano razionale, che esplicita quali sono le mosse da effettuare per raggiungere al meglio il massimo risultato economico.

Adattamento con la caratteristica della probabilità

Si distingue per una buona enfasi sulla prevedibilità perché esiste incertezza e una bassa enfasi sulla costruzione. Si analizzano continuamente gli scostamenti e si è in grado di adattarsi al contesto e per questo è detto, anche, approccio adattivo alla gestione anticipata dell'azienda. È necessario, quindi, un adattamento delle linee d'azione per riadeguarsi rispetto alle previsioni che cambiano continuamente per la scarsa capacità previsionale.

Visione anticipatrice con la caratteristica del perseguibile

Si distingue per un'alta enfasi sulla prevedibilità e un'alta enfasi sulla costruzione. Da un lato, c'è un soggetto detto il visionario che si ritiene in grado di vedere oltre, meglio di

chiunque altro. L'imprenditore sa che affronta l'incertezza ma cerca di ridurla soggettivamente ritenendosi capace di capire l'evoluzione della situazione.

Sperimentazione con la caratteristica del possibile

Si distingue una bassa enfasi sulla prevedibilità e un'alta enfasi sulla costruzione. In questo caso, si sa che la situazione non è prevedibile e non c'è nessuno che si pone nella prospettiva di individuare la direzione da seguire ma tende a prevalere la sperimentazione costruttiva, indipendentemente dalla nuova situazione.

Alla base di questo approccio, si trova un'idea di elevata costruzione pur sapendo che è inutile immaginare delle direzioni ferme, bensì devono nascere progressivamente individuando come si manifesta effettivamente la realtà.

1.3.5. GESTIRE LA COMPLESSITÀ E I PROCESSI DI SENSE MAKING

Come si evince da tutte le considerazioni compiute, la peculiarità del mondo reale è costituita dalla complessità che circonda le organizzazioni. Sarà interessante capire nel settimo capitolo che tipo di complessità si trova ad affrontare l'"*Impronta A.S.D.*" e come riesce a gestirla. Al fine di gestire la complessità, quindi, i soggetti attivano dei processi cognitivi volti a dare un senso ai flussi di esperienza.

Secondo Weick, questi processi di *sense making* collimano con i processi di organizzazione e, quindi, organizzare significa dare un senso all'esperienza. L'individuo riceve continuamente flussi di esperienza versatili e disordinati che vengono ordinati attraverso i processi di *sense making*, individuando relazioni di causa-effetto e creando, grazie alle deduzioni, le mappe causali, utili per programmare il proprio comportamento. Si tratta di un processo continuo, che guarda al passato per dargli un senso ed è soggetto ad eventuali riconsiderazioni di esperienze precedenti che, magari, portavano in una differente direzione. Tutto ciò ha delle conseguenze sulla realtà.

Dagli studi compiuti da Weick, infatti, emerge che quest'ultima acquista il senso che ogni individuo le conferisce, in base alle azioni, alla *routine* e all'esperienza propria di ognuno: è, quindi, incerta e all'oggettivo si unisce il soggettivo. Ne deriva lo sviluppo di tali aspetti e la loro attuazione con un'azione situata, interagendo con l'ambiente per costruire e modificare la realtà. Una volta attivato in base alle proprie intenzioni, però,

l'ambiente influenza e vincola le azioni del soggetto che deve comportarsi di conseguenza. Per questo, il processo di *sense making* è anche istitutivo poiché aiuta a realizzare le percezioni.

Weick sostiene che “*le organizzazioni a dispetto della loro evidente preoccupazione per i fatti, i numeri, l’obiettività, la concretezza e l’affidabilità, sono in realtà sature di soggettività, astrazione, supposizioni, espedienti, invenzioni e arbitrarietà... proprio come tutti noi. Sono le organizzazioni stesse a creare gran parte di ciò che le turba*”²⁴.

Si vuole evidenziare come sia minore l’influenza dei vincoli esterni rispetto ai vincoli che l’azienda possiede internamente e che vengono esplicitati con l’azione situata, dal momento che una determinata condizione del mercato dell’impresa non è un fattore dato ma l’esito delle sue strategie e delle sue azioni. Secondo questo impianto teorico, le strutture e le gerarchie, tipicamente fattori esterni, esistono solo quando diventano parte dell’esperienza del soggetto medesimo.

In questo sistema organizzativo, il governo dell’azienda è costituito dalla capacità di far accettare la propria interpretazione del contesto, sempre più complesso, che viene a contatto con tutte le altre interpretazioni soggettive, fino a formare una sorta di *routine* in cui diventa cruciale la capacità di creare valore economico e misurarle per poter agire continuativamente sulla realtà e sul complesso sociale con le azioni volte al successo.

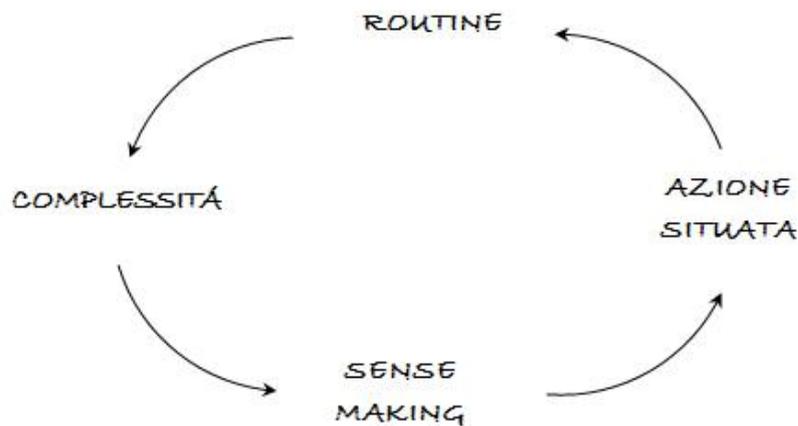


Figura 7: la complessità, il *sense making*, l’azione situata e la *routine*

²⁴ E. Bartezzaghi, *L’organizzazione dell’impresa*, Edizioni ETAS (2010), pp. 2-3 e K. E. Weick, *The social psychology of organizing*, 1969

1.4. BREVE CONCLUSIONE

Nella prima parte di questo capitolo, si è visto come storicamente il concetto di “Valore” ha avuto una sua evoluzione, soprattutto, nei tre periodi storici analizzati. Nella seconda parte, invece, si è potuto comprendere l'assenza di un significato univoco del concetto di “Valore” e ne consegue che il valore economico, oggetto di questo elaborato, è solamente una delle molteplici possibili sfumature di significato.

Vista la complessità che caratterizza l'ambiente e il complesso sociale in cui operano le organizzazioni, il valore economico è soggetto a numerose fonti di influenza e diventa sempre più importante saper governare il valore cercando di analizzare la situazione in cui si trova ad operare l'azienda stessa. Tralasciare anche un solo elemento potrebbe avere delle conseguenze negative sulle imprese e sul loro futuro. Anche la capacità dell'imprenditore di far accettare la sua interpretazione del contesto cercando, così, di limitare gli elementi influenzanti può rivelarsi una possibile strategia da affiancare all'attuazione sia di comportamenti funzionali ad alimentare proposte di valore economico, destinate in modo particolare ai clienti e all'ambiente, sia di comportamenti volti a comprendere una parte del valore economico al fine di mantenerlo nell'azienda.

Nei capitoli successivi si analizzano due modalità tipiche del governo del valore economico, quali la gerarchia e l'eterarchia, analizzando differenti principi applicativi delle stesse al fine di dimostrarne, nel settimo capitolo, l'effettiva applicazione all'associazione dilettantistica sportiva “*Impronta A.S.D.*”. In modo particolare, nel secondo capitolo si analizzano la gerarchia e l'eterarchia come due principi messi a confronto e vengono sviluppati più dettagliatamente nei capitoli successivi che si soffermano sul principio dell'eterarchia e dei valori ordinati sia qualitativamente che quantitativamente e sul modello del valore attuale netto per giungere nell'ultimo capitolo alla valutazione e alla ricerca del “vero” Valore della scuola di ballo nell'ultimo capitolo.

SECONDO CAPITOLO

GERARCHIA ED ETERARCHIA NEL VALORE ECONOMICO: DUE PRINCIPI A CONFRONTO

2.1. INTRODUZIONE

Dopo la breve digressione storica sul concetto di valore, che è stata introdotta allo scopo di contestualizzarlo nel tempo e nello spazio e dopo la trattazione del significato del termine “valore” all’interno della cornice della complessità, diventa necessario distinguere il calcolo economico tra gerarchia ed eterarchia nel valore economico, ossia due modalità tipiche del governo del valore economico. Nel settimo capitolo, infatti, viene applicato il principio dell’eterarchia al fine di dimostrare che per la valutazione di un’azienda non sono fondamentali solo i “numeri” e i bilanci ma, a volte, possono essere più rappresentativi del valore della scuola di ballo “*Impronta A.S.D.*” elementi e aspetti diversi dal valore stesso.

Nel caso oggetto di analisi, come viene approfondito in seguito, alcune delle forze cruciali che decretano il successo dell’“*Impronta A.S.D.*” sono il complesso sociale circostante ma in modo particolare le relazioni sociali, interne ed esterne.

2.2. LA GERARCHIA NEL VALORE ECONOMICO: LE RELAZIONI DI CAUSA-EFFETTO E LE REGOLE

Il termine “gerarchia”, che deriva dal greco *archein* e *hieros*, simboleggia il “dominio del sacro”. Una curiosità, presente nel libro “*The Sense of Dissonance*” del sociologo Stark, concerne l’etimologia della parola “gerarchia”: il termine è stato originariamente coniato dal teologo medievale Dioniso ed è apparso in due trattati sulle gerarchie celesti ed ecclesiastiche. Quest’ultimo ha individuato nove differenti livelli organizzati in tre parti corrispondenti ai dirigenti, ai quadri direttivi e, nei livelli inferiori, ai funzionari, con gli angeli in basso, più vicini agli esseri umani e con i serafini, ovvero ciascuno degli angeli che formano il primo coro della prima gerarchia, al vertice più vicini a Dio. Ogni livello

sorveglia il livello inferiore e riporta al livello superiore. Se i livelli possono avanzare attraverso la promozione lungo l'ordinamento, le informazioni, invece, non possono bypassare la catena di comando e la struttura si basa su una stretta gerarchia di conoscenza con il capo onnisciente in cima.

Il concetto di gerarchia si basa sull'individuazione di un bene assoluto detto "*summum bonum*" e l'organizzazione gerarchica si caratterizza per la concentrazione dei poteri al vertice dove si trova una persona infallibile. Emerge una lettura del mondo che viene considerato complicato, più che complesso e si crede nella perenne esistenza di una soluzione ideale che deve essere scoperta.



Figura 8: la gerarchia nel valore economico con regole e relazioni

Per quanto concerne la gerarchia nel valore economico, che nasce da una visione strutturalista, introdurre degli schemi che poggiano sulla gerarchia significa introdurre delle formalizzazioni che poggiano sulla possibilità di creare delle sequenze di regole che uniscono le risorse con i risultati. Esistono, inoltre, delle relazioni di causa-effetto definibili con sicurezza o almeno probabili.

Tutte le variabili elementari del contesto vengono sintetizzate tramite regole che consentono di creare il collegamento tra comportamento e produzione di valore economico, in modo puntuale e sicuro, ottenendo così il raggiungimento del risultato. Un comportamento diventa accettabile perché si è realizzato un risultato, mediante un algoritmo costruito a partire da alcune regole che uniscono le risorse ai risultati e, quindi, tutte le regole si riconducono in forma esplicita al valore economico: questa è l'idea della gerarchia nel valore economico e del gestire attraverso le regole.

2.3. L'ETERARCHIA NEL VALORE ECONOMICO: LE RELAZIONI SOCIALI E GLI ORDINI DI VALORI

Quando si parla di valore economico e di sistemi di governo, non si può prescindere dalla gerarchia del valore economico che fissa dei comportamenti idonei a realizzare un determinato risultato economico, come si è potuto osservare nelle pagine precedenti.

Tuttavia, una differente modalità per governare il valore economico e la complessità organizzativa è l'eterarchia che ha cominciato ad emergere come modello organizzativo a partire dagli anni Novanta. Qui di seguito, si approfondisce questo concetto innovativo per poi essere applicato all'analisi dell'“*Impronta A.S.D.*” nel settimo capitolo e confrontato con l'antagonista modello gerarchico.

L'eterarchia è un'idea, presente sia negli scritti di Stark sia in quelli di Boltanski e Thévenot che si può considerare diametralmente opposta alla gerarchia anche se, più precisamente, il concetto di eterarchia non è opposto a quello di gerarchia poiché il concetto inverso è rappresentato dall'anarchia. Trova fondamento considerando che, nello spiegare la produzione del valore economico, è opportuno considerare alcuni aspetti caratterizzanti il fenomeno economico che se vengono gestiti opportunamente mettono in evidenza la formazione del valore economico, dando per scontata l'esistenza di regole definite. Il risultato che è possibile ottenere emerge dalla relazione, anche conflittuale, di una serie di valori elementari.

Il termine eterarchia, che deriva dal greco *heteros*, simboleggia il “dominio dell'altro, del vicino”. Sotto l'aspetto etimologico, l'origine della parola “eterarchia” risale all'era dei *computer*. Nel 1945, il neurologo McCulloch ha immaginato il cervello come una rete di sei neuroni che è possibile rappresentare sottoforma di un processo logico di elementi. Nel suo scritto “*A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets*”, McCulloch ha dimostrato l'imprevedibilità di un organismo dotato di un proprio sistema nervoso impedendo una rigida classificazione secondo una determinata scala di valori. In realtà, in questo organismo umano è rintracciabile un'eterarchia di valori che valorizza la sua interconnettività. Questa idea di una rete di relazioni svolge un ruolo importante nella costruzione attendibile dell'organizzazione, a partire dagli elementi incerti fino alla simulazione stessa che è considerabile una nuova metafora per l'organizzazione.

Inizialmente, McCulloch, ha costruito la mappa del circuito di neuroni su un piano senza scambi, osservando come risultato una struttura gerarchica poiché l'ordine è tale che c'è un fine preferito a tutti gli altri, un altro cui tutti sono preferiti ed un terzo qualsiasi. Il

circuito, sia rigenerativo che degenerativo deve essere chiuso per rendere la sua attività intenzionale.

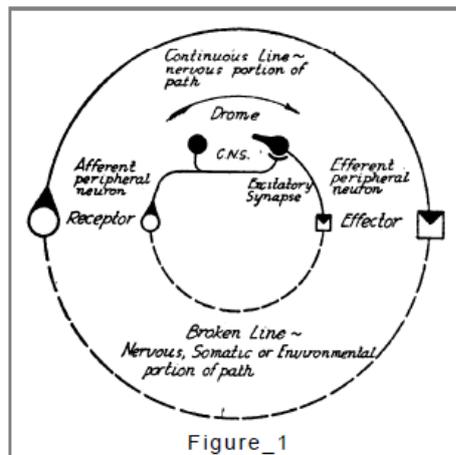


Figura 9: la mappa del circuito di neuroni su un piano senza scambi e nella sua forma più semplice
(fonte: McCulloch, *A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets*, fig. 1 - p.2)

Si devono individuare due circuiti completi che si caratterizzano per l'azione inibitoria esercitata tra il primo che svolge un'attività palese e il secondo che realizza un atto incompatibile. In questo contesto, il termine gerarchia implica che ogni elemento determini qualche obiettivo e non venga fissato lo stesso fine da due fattori, bensì le numerose finalità sono ordinate in modo da inibire quelle di ordine inferiore, però, per affermare una gerarchia di valori devono essere grandezze di un certo tipo.

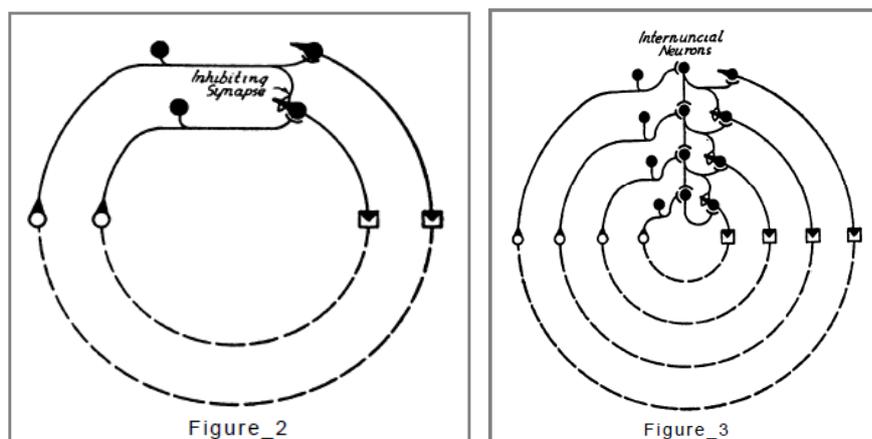


Figura 10: la mappa del doppio circuito di neuroni completo e un'applicazione con più circuiti di neuroni
(fonte: McCulloch, *A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets*, fig. 2 e 3 - p.2)

McCulloch ha notato la similarità con il sistema gerarchico ed, in modo particolare, la gerarchia tra i valori si traduce nel sostenere che i medesimi valori sono grandezze di un qualche tipo. Se le grandezze fossero di un tipo qualsiasi, l'irriducibile rete del sistema nervoso avrebbe una mappa basata su un piano. Consapevole che, secondo le teorie del valore, i valori possono essere trattati come grandezze di un qualche tipo, lo studioso invece reputa che per i valori non ci sono metri comuni di misurazione e introduce la transitività dei valori. Ha anticipato così, il teorema dell'impossibilità di Arrow sull'intransitività delle preferenze ordinate. Si considerano tre scelte: A o B, B o C, A o C in cui A è preferita a B, B a C e C ad A.

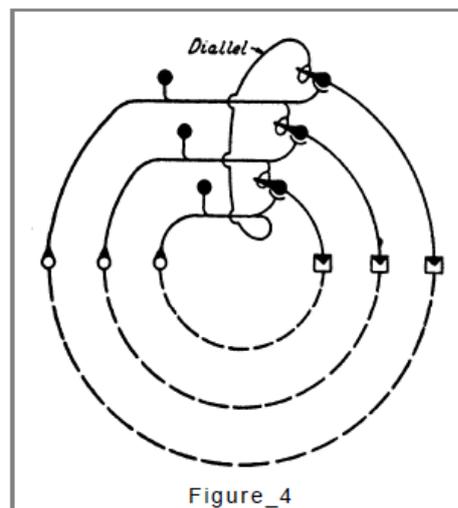


Figura 11: l'irriducibile rete nervosa

(fonte: McCulloch, *A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets*, fig. 4 - p.3)

Dalla simulazione dell'intransitività su un problema di scelta più realistico, il neurologo ha ottenuto due possibili soluzioni non gerarchiche: la prima si basa sull'introduzione di un *crossover* se si è nel piano cioè un incrocio tra scelte mentre la seconda riguarda la "topologia del toro", ossia "*topology of a torus*"²⁵, secondo la quale è possibile transitare da una scelta ad un'altra senza dover sottostare ad un preciso ordine.

Secondo alcuni esperimenti economici, sotto determinate condizioni, le preferenze possono considerarsi circolari e proprio la circolarità di queste ultime mostra un differente ordine superiore al posto delle incongruenze. Non è necessaria alcuna teoria fondata su una scala di valori vista l'imprevedibilità dell'organismo umano, bensì si tratta di un'eterarchia

²⁵ D. Stark, *The sense of dissonance*, p. 29

di valori con una interconnessione tale che si parla di *summum bonum*²⁶. Ci sono, quindi, dei meccanismi di violazione che mutano nel tempo in base al contesto e questo vuole indicare la varietà delle situazioni in un ambiente così mutevole come quello reale in cui alla stabilità si contrappongono le frizioni dal momento che le preferenze, le esigenze e le scelte possono cambiare nell'arco della vita di ciascun individuo.

Adottare l'approccio eterarchico comporta l'abbandono dei valori assoluti, delle certezze, delle comunicazioni *top-down* cioè dall'alto verso il basso e, soprattutto, è necessario accettare che ogni individuo all'interno del sistema sia capo di se stesso e degli altri, comportando una struttura circolare: ogni collaboratore diventa un *manager* di una specifica attività e deve interagire con i *manager* delle altre attività collegate non essendoci più un unico *manager* che controlla tutte le aree aziendali.

L'economista Stark descrive le eterarchie di valore come complessi sistemi da adattare e gestire dal momento che sono interconnessi a numerosi principi di performance in costante aumento. Sono diventate organizzazioni sempre più attuali e in linea con le nuove caratteristiche e necessità richieste per fronteggiare la complessità dovuta al processo di globalizzazione dei mercati, ai cambiamenti sociali, alle evoluzioni tecnologiche e alla maggiore comunicazione. Se, da un lato, permettono di realizzare nuovi processi nelle imprese e far emergere nuove proprietà, dall'altro lato, trattandosi di un argomento ancora oggetto di studio, possono creare ambiguità mantenendo un costante livello di rivalità tra i principi valutativi che potrebbe sfociare nella dissonanza organizzata senza portare, però, a trovare la giusta soluzione tanto attesa. Tuttavia, potrebbe succedere che le eterarchie siano in grado fin da subito di creare ricchezza considerando più di un'unica possibilità di valutazione del valore.

L'aspetto maggiormente sottolineato da Stark si basa sulla rappresentazione dell'eterarchia come una forma organizzativa di intelligenza distribuita in cui le unità sono responsabili lateralmente in base a diversi principi di valutazione e possono beneficiare sia della conoscenza riflessa, ossia dell'esperienza, sia della cognizione riflessiva, cioè una ricognizione. Le due caratteristiche principali dell'eterarchia, secondo quest'ultimo, sono l'intelligenza distribuita e la dissonanza organizzata, ovvero l'organizzazione delle diversità sfruttando l'attrito tra i principi di *performance* concorrenti e permettendo non solo di riconoscere le opportunità già note ma anche di individuare ulteriori occasioni come opportunità, approfondita nel capitolo successivo. Inoltre, se la diversità aumenta l'adattabilità al livello di un sistema sociale, la diversità è importante anche per

²⁶ W. S. McCulloch, *A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets*, p. 3

l'adattabilità a livello organizzativo. Si passa, così, dalla diversità delle organizzazioni all'organizzazione della diversità. Sinteticamente, questi due tratti caratteristici dell'eterarchia, si basano rispettivamente sull'assenza dell'autorità gerarchica e sull'assenza del classico ordinamento gerarchico.

Infatti, in contrasto con l'autorità verticale della gerarchia, l'eterarchia è costituita da molteplici strutture di *network* che riflettono l'interdipendenza volta alla diffusione della collaborazione e la responsabilità laterale. Inoltre, i principi di valutazione competitivi, dipendenti dal complesso sociale circostante, vengono classificati secondo degli ordinamenti più innovativi e si parla di ordini di valore.

Dalla fine del secolo, infatti, il modello di organizzazione ideale è cambiato e il primato dei rapporti di dipendenza gerarchica all'interno della società e delle relazioni di indipendenza di mercato tra le imprese, permettono lo sviluppo delle relazioni di interdipendenza tra le reti di imprese e tra le unità all'interno della società.

Tuttavia, trattandosi di modelli organizzativi innovativi, non devono necessariamente sostituire immediatamente l'ordinamento precedente abbandonando improvvisamente la gerarchia bensì si può prevedere un processo graduale per passare dalla gerarchia all'eterarchia, se le organizzazioni lo ritengono opportuno e, per questo, potrebbe verificarsi un appiattimento della prima rivelandosi qualche difficoltà di coesistenza. Si tratta di introdurre una componente innovativa che non sostituisce quella precedente ma la completa, la circonda e la limita. L'eterarchia, quindi, è considerata la struttura organizzativa in cui trovano espressione simultaneamente molteplici elementi per mezzo delle reti trasversali. Secondo Douglas R. Hofstadte "*a program which has a structure in which there is non single highest level a monitor is called a heterarchy*" facendo, quindi, riferimento ad una struttura senza i livelli più alti e i vecchi dispositivi di controllo.

Tra le novità apportate dalle forme di eterarchia vi è lo sviluppo e la diffusione dell'auto-organizzazione consentendo la naturale evoluzione del sistema e dei problemi di *self-management* che comporta la gestione di se stessi, con impegno emotivo, personalità e responsabilità. Infatti si abbandona l'illusione e l'ossessione del controllo, sviluppando la cultura dell'autocontrollo, diffuso all'interno dell'organizzazione, per favorire l'auto-organizzazione tra i membri dell'impresa e, quindi, è necessario passare dalla gerarchia all'eterarchia. Per non minare alla flessibilità eterarchica è necessario evitare di assumere atteggiamenti egoistici, dimenticandosi dell'organizzazione e, metaforicamente, si dice che bisogna essere capaci di guardare anche per le altre persone e cogliere quello che è loro sfuggito, ossia "*we have to look out for each other*".

Un elemento singolare dell'eterarchia è costituito dalla non considerazione dei confini dell'impresa e delle sue unità interne come parametri fissi. Secondo Powell, infatti, i confini della società sono considerati a partire da legami ad incastro e da alleanze strategiche. Poiché l'ambiente è sempre più volatile ed incerto, si assiste alla diffusione delle reti di imprese, illustrate successivamente, al posto di singole imprese che rischiano di rimanere isolate ed essere prive di vita. Tutti questi elementi ed innovazioni, hanno fornito un'importante fonte di ispirazione per lo sviluppo del concetto di rete e della tecnologia informatica, a tal punto da rendere inseparabile il concetto di organizzazione eterarchica dal concetto di interfaccia grafica.

Pensando all'eterarchia, si viene tentati dall'immaginare una torta in cui i vari strati costituiscono i differenti livelli di valore che coesistono formando un sistema sociale coerente ma sarà davvero così? Nel prossimo capitolo che approfondisce il concetto degli ordini di valore qualitativi introdotti dal sociologo Stark, si può capire se è esatto fare riferimento alla metafora della torta. Pasquale Sagliardi, invece, ha illustrato con efficacia il concetto di eterarchia e le sue implicazioni come di seguito:

“Laddove il mercato implica relazioni di indipendenza e la gerarchia relazioni di dipendenza, l'eterarchia implica relazioni orizzontali di interdipendenza. In queste forme l'innovazione è decentrata e riguarda virtualmente qualunque unità organizzativa; (...) l'intelligenza è distribuita, e il compito di esplorare (nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove combinazioni produttive) non è più appannaggio di funzioni specializzate ma è diffuso in tutta l'organizzazione; le risorse vengono costantemente ricombinate e impiegate per una pluralità di scopi diversi. Questi sviluppi accrescono l'interdipendenza tra le unità e i gruppi di lavoro, ma l'interdipendenza non viene gestita gerarchicamente attraverso meccanismi convenzionali di coordinamento, sia per la complessità delle relazioni sia perché le tecnologie informatiche consentono di connettere virtualmente tutte le unità coinvolte nella rete senza la mediazione di controlli centralizzati: in misura crescente, quindi, non si riferisce (riporta, risponde) a un superiore ma a un altro gruppo, in una condizione di dipendenza mutua e circolare. Tutto ciò non ha nulla a che vedere con l'idea - in gran voga fino a qualche anno fa - dei mercati interni, in cui ogni unità considera ogni altra unità un cliente. L'eterarchia, infatti, rifiuta l'idea che il confine dell'impresa, e i confini delle unità che la compongono, siano definibili in base a parametri dati: l'impresa

*si reinventa costantemente, e il compito del management è quello di creare gli spazi e le condizioni organizzative di questa continua reinvenzione*²⁷.

Per sviluppare una logica eterarchica è fondamentale fare riferimento al “principio ologrammatico” definito da Edgar Morin. L’ologramma, a differenza delle immagini fotografiche e normali, viene proiettato nello spazio a tre dimensioni causando un’impressione di realtà. Qualunque punto di questa immagine contiene la quasi totalità delle informazioni dell’oggetto e si dice che la parte è nel tutto e il tutto nella parte. Per favorire l’auto-organizzazione, è meglio assomigliare all’ologramma in modo tale che ogni parte del sistema contiene tutte le informazioni che devono essere conosciute da ogni membro dell’organizzazione. Altrimenti, questo processo si spegne sul nascere o, peggio, potrebbe creare danni mettendo a rischio la sopravvivenza dell’impresa.

Si evince, così, l’importante ruolo svolto dalle informazioni, nel processo di creazione del valore, come emerge anche nell’analisi della scuola di ballo “*Impronta A.S.D.*”. È essenziale, infatti, disporre di molte informazioni per selezionare ciò che conta e ciò che è pertinente nel processo di ricerca di ciò che vale ed è prezioso. Per capire che cosa possiede valore, di fronte alle molteplici informazioni cui si viene a contatto, è utile saper selezionare quelle da considerare nella propria attività. Oggi, considerati i progressi tecnologici, il flusso di informazioni virtuali si è aggiunto al classico flusso di informazione, soprattutto nell’era tecnologica in cui c’è un tale sovraccarico di informazioni, la vera sfida per i *manager* non è connessa al volume di dati trasmesso bensì alla capacità di selezionare le informazioni che possiedono un valore e dar loro un senso.

Di conseguenza, è necessaria una visione complessiva degli scopi e del funzionamento del sistema ed è fondamentale, inoltre, il ruolo svolto dalla comunicazione: all’auto-organizzazione, infatti, servono processi di comunicazione continui e pervasivi in modo da riuscire ad affrontare le complessità, captando le giuste informazioni. Il *manager*, ora, diventa un “costruttore” di contesti e il *leader* è colui che sa governare le dinamiche comunicative e il simbolico per realizzare un ambiente favorevole ai comportamenti auto-organizzativi e per consentire l’evoluzione dell’azienda.

Nei capitoli seguenti, si distinguono due diverse posizioni riguardanti l’eterarchia nel valore economico che si differenziano principalmente sulla concezione di ordine di valori. La posizione di Stark, illustrata nel terzo capitolo, considera un ordine qualitativo di valori mentre quella di Boltanski e Thévenot, descritta nel quarto capitolo, si basa su un ordine

²⁷ P. Gagliardi, *La supremazia delle professioni*, Next, nr. 16, 2003

convenzionale di valori combinati. Gli studiosi Stark, Boltanski e Thévenot ottengono dei risultati differenti dalle loro ricerche e se il primo considera un *mix* di principi di valutazione, come una creazione di incertezza e opportunità d'azione, individuando la dissonanza organizzata, i secondi specificano una combinazione convenzionale di sei ordini di valore al fine di risolvere i problemi legati all'incertezza. In modo particolare, secondo gli studi effettuati dall'economista Stark, è possibile identificare delle forze che, se opportunamente bilanciate e sollecitate, possono spiegare l'importanza di un certo fenomeno per la produzione del valore economico, come viene approfondito nel terzo capitolo. Se da un lato è possibile rintracciare un qualche collegamento tra le forze esplicate da Stark e gli ordini di giustificazione di Boltanski e Thévenot, dall'altro, emergono importanti differenze che influenzano la modalità di gestire la complessità.

In questo capitolo, si sono introdotti alcuni termini qualificati come motivi di giustificazione nella produzione del valore economico, ossia come ordini di valore, che vengono analizzati nei capitoli successivi e applicati nell'analisi dell'“*Impronta A.S.D.*” nel settimo capitolo poiché possono diventare delle chiavi del successo aziendale. Soprattutto in contesti di incertezza è più importante cercare di bilanciare alcuni aspetti dell'organizzazione in modo tale che fungano da precursori nella generazione del valore economico e quindi, è necessario saper combinare coerentemente le condizioni di contesto piuttosto di ottenere soluzioni applicando regole determinate. Convivere con il cambiamento consente di affrontare le situazioni economiche che si presentano al fine di ottenere possibilmente risultati economici positivi. Questo non significa che vengono eliminati tutti gli ostacoli caratterizzanti la vita aziendale poiché se, per esempio, gestire con dissonanza organizzata permette di creare un contesto di imprese con delle forme gestionali capaci di alimentare questa serie di valori, assemblare questi elementi di valore può non essere semplice e creare delle frizioni che bisogna saper gestire. È importante, quindi, imparare ad organizzare il disordine in modo da tenerlo controllato e poter, nel contempo, far emergere questi valori fondamentali dell'organizzazione. Gli imprenditori che intraprendono questo percorso un po' rivoluzionario cominciano a mettere in relazione la realtà con i problemi, senza limitarsi ad osservarla con un atteggiamento distaccato poiché, per trovare la giusta soluzione ai dilemmi, è necessario analizzarli dalle radici per una comprensione profonda. Queste forze, inoltre, possono essere viste come delle spinte a migliorare che, creando dei circoli virtuosi, riescono a generare valore economico.

Un esempio è costituito dalla “matrice della *Toyota*”, detta “*Strategy deployment Matrix*”, ideata da William Edwards Deming, negli anni Cinquanta, che ha scritto il libro “*The New Economics for Industry, Governement, Education*”.

Serve per indirizzare i comportamenti per la produzione del valore economico e si può vedere come emerga una rete di concetti più che di relazioni causa-effetto. Si mettono in collegamento vari elementi quali le strategie, le tattiche, gli obiettivi e i risultati e si parla di “spirale” o “ciclo di *Deming*” per la sequenza logica di questi quattro elementi ripetuti per ottenere un miglioramento continuo.

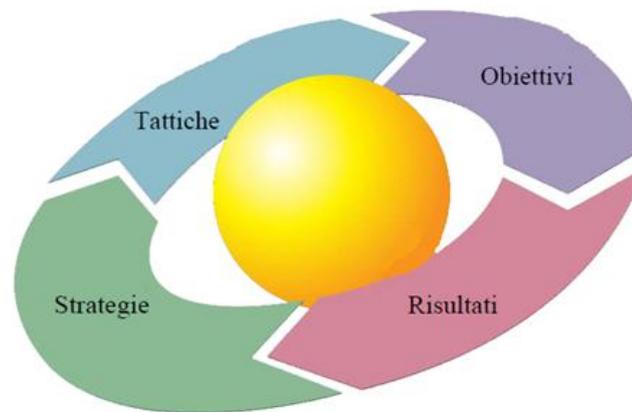


Figura 12: il ciclo di Deming

Inizialmente, si definiscono e si qualificano le strategie dell’organizzazione in categorie, non definite univocamente, ma secondo delle scale di grandezze. Successivamente, si trasformano le strategie in tattiche, in condotte concrete e in progetti coerenti con le strategie e con il contesto in cui è inserita. A questo punto, si creano delle relazioni quantitative e qualitative con le prime grandezze emerse, si assegnano delle responsabilità ai *team members* e, grazie alla creazione di correlazioni tra progetti e obiettivi, si verifica l’ottenimento degli obiettivi prefissati. Infine, si analizzano i risultati ottenuti per definire eventuali miglioramenti che sono necessari. Nei risultati, oltre ai termini quantitativi, ci sono elementi qualitativi e, quindi, nelle relazioni incidono sia le grandezze quantitative sia i giudizi dei soggetti coinvolti; non si tratta di relazioni di causa-effetto, bensì di relazioni con dei concetti e permangono fonti di variabilità. Non si tratta, infatti, semplicemente di un processo di calcolo, come nel precedente caso della gerarchia e si parla di processo di *qualculation* per evidenziare come il calcolo avvenga su grandezze, che sono anche qualitative e non solo quantitative.

In realtà, all'interno di un'impresa, la stessa distinzione tra gerarchia ed eterarchia è una forzatura: la prima viene costruita e la seconda è onnipresente. Inoltre, il calcolo economico è complesso e non si risolve, solamente, individuando dei numeri ma ci sono qualità da integrare e, solo così, ci sono le basi per il governo del valore economico.

2.4. CONFRONTO TRA GERARCHIA ED ETERARCHIA

Come si è potuto comprendere, il complesso sociale è un sistema con una struttura complessa il cui funzionamento varia se si tratta di una situazione di ordine, di disordine oppure di una situazione intermedia tra ordine e disordine, oltre a quella banale.

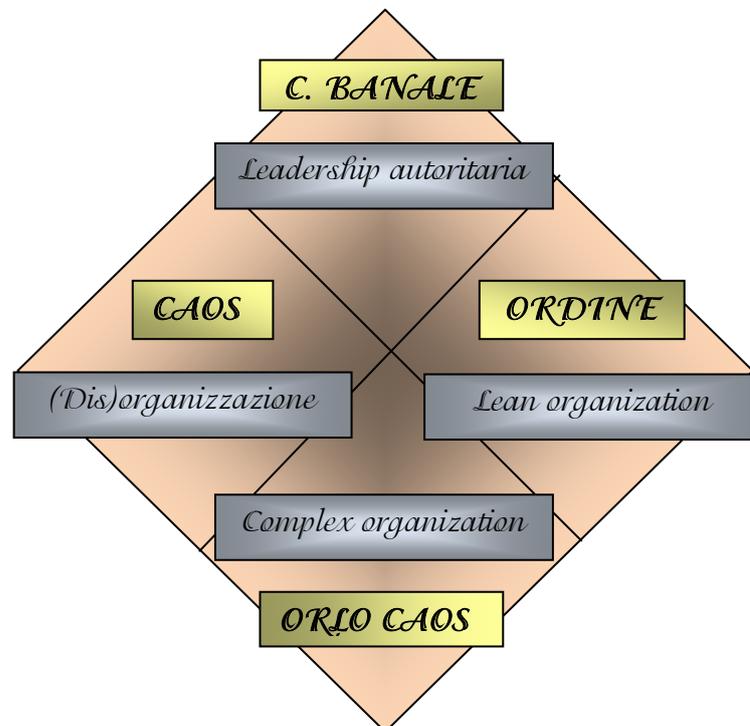


Figura 13: situazioni di ordine, di disordine ed intermedie

La situazione banale è gestibile con la *leadership* autoritaria tipica dell'organizzazione gerarchica ma spostandosi nelle situazioni più interessanti, che i sistemi sociali si trovano ad affrontare, si distingue la situazione di *caos* in cui regna la disorganizzazione. Bisogna cercare di dominare questo disordine fino a giungere al tipico contesto intermedio tra *caos* e ordine e si parla di ambiente al margine del *caos*, caratteristico della cosiddetta *complex organization*. Nella circostanza ideale di ordine, invece, si parla di *clean organization* in

cui regna l'ottimizzazione e la razionalizzazione senza ambiguità, conflitti e ridondanza ma sono organizzazioni fragili, incapaci di rispondere al cambiamento e ai problemi imprevisti. Per risolvere la complessità al margine del *caos* sono state sperimentate differenti soluzioni, tra cui l'eterarchia. La gerarchia pura, infatti, si caratterizza per una struttura gerarchica permanente con decisioni adottate solamente dal *manager* al vertice dell'organizzazione e trasmesse con la modalità *top-down*. Tuttavia permette l'ottimizzazione delle risorse e il controllo dei processi di apprendimento.

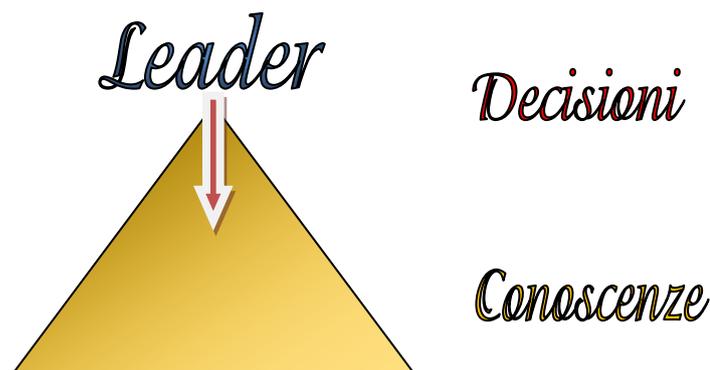


Figura 14: la gerarchia pura

Il modello diametralmente opposto è costituito dall'eterarchia pura che si caratterizza per la struttura a rete, la distribuzione delle decisioni tra i *team* presenti nell'organizzazione, la conoscenza distribuita e autogestita, tuttavia i processi di apprendimento vengono improvvisati e vi può essere una ridondanza di *asset*.

Non è corretto affermare che l'organizzazione eterarchica ha decentralizzato radicalmente le decisioni poiché le unità sostanzialmente autonome non producono decisioni indipendenti ma è necessario coordinare la dipendenza e calibrare le azioni strategiche viste le complesse interdipendenze tra le parti che richiedono, quindi, un'ampia comunicazione.

Attualmente, alcuni studiosi propongono una razionalità cosiddetta ecologica per le organizzazioni ad alta intensità cognitiva che si traduce in una forma organizzativa mista caratterizzata da un *mix* tra gli elementi gerarchici ed eterarchici. Di conseguenza, si tratta sempre di una struttura a rete con la distribuzione delle decisioni tra i *team* aziendali e la ridondanza degli *asset* ma si introduce la gestione *top-down* delle conoscenze consentendo un coordinamento dei processi di apprendimento. Osservando i processi decisionali e il

coordinamento dei fattori cognitivi, la forma organizzativa opposta alla gerarchia pura è proprio la forma mista eterarchica/gerarchica.



Figura 15: la forma mista gerarchia/eterarchia

Dal momento che per i sistemi complessi si cerca di introdurre l'auto-organizzazione poiché non viene imposta alcuna tipologia specifica di organizzazione, sarà interessante capire quale forma organizzativa è stata adottata dall'“*Impronta A.S.D.*” ed in modo particolare se è possibile identificare il modello dell'eterarchia oppure il modello misto.

2.5. IL CONCETTO DI RETE E LO SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA

Per una maggiore comprensione delle tematiche affrontate in questo capitolo e in quelli successivi appare opportuno soffermarsi sul concetto di rete e sullo sviluppo delle tecnologie informatiche, considerando anche l'interfaccia grafica, dal momento che sono strettamente collegati al concetto di eterarchia in precedenza illustrato. Nel settimo capitolo, infatti, oltre ad analizzare la struttura a rete si considera anche il sito *internet* dell'associazione dilettantistica sportiva “*Impronta A.S.D.*” per valutarne le implicazioni sull'analisi stessa.

L'analisi di Stark si basa sulla concezione che i mercati sono sociali e, quindi, l'analisi sociale della rete non si limita allo studio dei legami tra le persone ma è necessario analizzare sia i collegamenti tra le persone sia tra persone e strumenti poiché anche questi ultimi possiedono un valore e assieme alle persone formano il contesto sociale. Ne consegue che bisogna prendere in considerazione anche gli strumenti nel processo di

individuazione del valore economico poiché non è semplicemente incorporato nei rapporti sociali ma anche nelle relazioni tra persone e strumenti. Inoltre, gli strumenti servono per capire il processo sociale alla base dell'attività economica nelle aziende.

Le reti comportano un meccanismo alternativo di coordinamento necessario per affrontare i cambiamenti nella forma organizzativa. Solitamente quando si analizzano le reti sociali ci si riferisce ai modelli di legami tra le persone ma gli attori e le organizzazioni non si limitano a comunicare o collegarsi con gli altri trattandosi di un sistema di relazioni più complesse, determinato da numerosi elementi che influenzano l'attività dell'organizzazione e la creazione di valore economico. Bisogna valutare la molteplicità di principi di *performance*, le azioni intraprese in una direzione piuttosto che un'altra facendo riferimento ai principi di valutazione e ai criteri di rendimento su cui si basano i legami di rete stessi.

Le aziende in un certo senso possono essere considerate come modelli di legami della rete oltre che luoghi di creazione del valore. Come già evidenziato, l'idea di Stark sui legami di rete è importante per la realizzazione di un'organizzazione affidabile e per lo sviluppo del modello di auto-organizzazione illustrato nelle pagine seguenti. Trattandosi di una rete formata da persone e creazioni artificiali, anche il calcolo è considerato socialmente distribuito visti gli elementi e le numerose interrelazioni che devono essere presi in considerazione sulla base dei distinti ambienti in cui si trovano le organizzazioni. Inoltre, è questa idea di struttura a rete che permette di adottare la forma organizzativa eterarchica al posto di quella gerarchica. Tuttavia, essendo un tema in continua evoluzione, la valutazione dell'attività aziendale rappresenta una sfida per coloro che adottano questa modalità innovativa per gestire il valore poiché non si analizza l'impresa isolata bensì una rete di organizzazioni che sono influenzate dalla rete sociale che le circonda. È necessario anche sostituire la comunicazione delle decisioni dall'alto al basso, che consente minori prestazioni, con la distribuzione delle decisioni distribuite tra i *team* lungo la rete decentrata finalizzata ad una migliore gestione del *problem solving*.

Le strutture a rete garantiscono un'elevata connettività, anche nei periodi di crisi, consentendo eventuali recuperi rapidi se si è in situazioni tendenti al declino e risposte efficaci ai problemi presenti quotidianamente nelle imprese grazie alla capacità delle reti di abbattere i confini esterni ed interni all'impresa. Assume maggiore importanza in condizioni di incertezza radicale, illustrate nel secondo capitolo, quando le organizzazioni si limitano a migliorare la loro capacità di adattamento all'ambiente rischioso, però, è probabile che venga sacrificata la loro adattabilità a successive differenti situazioni che

possono presentarsi. È fondamentale, quindi, individuare la forma del progetto, la rete di relazioni sociali che compongono il progetto stesso e la progettazione collaborativa basata sulla conoscenza e sull'intelligenza considerando, inoltre, che la diversità di legami e di significati aumentano la probabilità che l'interazione possa realizzare una soluzione creativa. Grazie alla nascita di nuove tecnologie, sono state introdotte sia nuove modalità di comunicazione sia tecnologie interattive favorendo, così, la collaborazione tra le persone che per la progettazione organizzativa possono avvalersi dell'interfaccia grafica, organizzando attivamente le diversità al posto di minimizzare le differenze per individuare il corretto procedimento di calcolo.

Nella realtà, la comprensione della collaborazione nelle organizzazioni eterarchiche è più complessa del coordinamento all'interno di un progetto. Un coordinamento senza attrito, in cui ognuno ha condiviso gli stessi criteri di valutazione, può agevolare il *manager* del progetto anche se può causare la perdita dei contrasti creativi, che possono rivelarsi utili punti di forza presenti nell'azienda, come viene descritto nel capitolo successivo.

Un'altra importante sfida, quindi, riguarda come preservare la conoscenza che si apprende all'interno di un progetto per il futuro. Soprattutto per le organizzazioni che si trovano in un ambiente molto incerto e rapidamente mutevole, la sfida chiave, non è come prendere la conoscenza intatta e trasferirla, bensì come sviluppare pratiche tali che non si possa dare la conoscenza per scontata. Per queste imprese, la conoscenza è valutabile se si può ricombinare e creare nuova conoscenza, nonostante la vera sfida dell'innovazione sia anticipare e generare nuovi problemi.

Per una maggiore comprensione degli strumenti quantitativi e delle tecnologie utilizzabili, è utile analizzare l'insieme degli strumenti socio-tecnologici e il loro collegamento con gli attori della rete. Secondo Bruno Latour, la tecnologia è una società di fatto durevole, ossia "*technology is society made durable*"²⁸ poiché da un lato la tecnologia è lo specchio della società stessa e, se avviene un cambiamento nella società, ci sono delle ricadute anche sulla tecnologia ma dall'altro lato, attraverso la tecnologia si rende visibile la società. L'unico problema che si potrebbe incontrare è legato all'interfaccia tra le persone e la tecnologia visto che l'interfaccia grafica utente consente all'uomo di interagire con il *computer* manipolando oggetti grafici convenzionali. L'interfaccia non dovrebbe essere considerata come il confine che separa dalla tecnologia bensì un confine che solitamente viene attraversato in modo trasparente utilizzando la tecnologia per mediare il

²⁸ D. Stark, *The sense of dissonance*, p. 155 e B. Latour, *Technology Is Society Made Durable*, 1991

comportamento sociale e, dunque, come degli strumenti che facilitano la comunicazione. L'interfaccia favorisce e semplifica la comunicazione dell'uomo con la macchina quando non è ancora conosciuta mentre, una volta che le competenze di base e le attività si sono sedimentate nella memoria umana, venendo a conoscenza del loro obiettivo sociale, comincia a diffondersi e si comprendono le sue funzioni e le sue funzionalità più facilmente.

Le persone che hanno voluto eliminare le imperfezioni del passato presenti nel modo di agire e nello svolgimento delle operazioni, una volta compresa la necessità di cambiare, hanno cercato di ricombinare gli strumenti nuovi e vecchi e il loro ruolo nell'organizzazione senza, però, perdere la loro identità ma riaffermandola trovando il proprio posto nella rete socio-tecnica rispetto ai vecchi legami sociali e tecnologici. A volte “*se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi*”²⁹ per simboleggiare l'importanza di innovarsi per fronteggiare indenni il rinnovamento e l'instabilità senza fossilizzarsi sulle vecchie credenze.

Se, da un lato, il progresso tecnologico ha semplificato questo processo di cambiamento organizzativo, dall'altro la società dei nuovi *media* ha favorito la rivalità dei criteri di *performance*, configurando nuove concezioni di mercato e aumentando l'opportunità di ridefinire il prodotto nel mercato in rapida evoluzione, realizzando così una sorta di processo circolare che spinge a migliorare e stare al passo con i tempi.

Visti i rapidi cambiamenti delle tecnologie e la volatilità dei mercati e dei prodotti, quindi, la forma eterarchica sembra essere la soluzione migliore. Se una decisione può essere adottata con razionalità ma le risorse vengono utilizzate solo per quest'ultima, i benefici ottenuti molto probabilmente non compensano il costo delle opportunità perse. La conseguenza dell'incertezza del *manager* è la nascita di forme ibride, tuttavia, il buon *manager* non si basa solamente sulle condizioni che consentono di ottenere più possibilità e crea uno spazio organizzativo aperto alla ridefinizione di ciò che potrebbe costituire un'opportunità. Piuttosto di una scelta razionale tra varie alternative ben conosciute, si attua un'azione di ridefinizione delle occasioni individuate al fine di poter riorganizzare facilmente le organizzazioni.

Una delle numerose sfide per le moderne aziende è costituita dalla sostituzione delle vecchie strutture organizzative con quelle nuove che permettono di generare nuova conoscenza e richiedono un'abilità a ridefinire e a ricombinare le attività per garantire la flessibilità. In questo contesto, quindi, l'attenzione del *manager* si trasforma da una

²⁹ Cit. *Il gattopardo*, Giuseppe Tomasi di Lampedusa

preoccupazione di adattamento ad un problema con l'adattabilità, passando dalla questione di come migliorare l'adattamento immediato con l'ambiente a quello di come rimodellare la struttura organizzativa al fine di perfezionare la sua capacità di rispondere al futuro imprevedibile e ai cambiamenti nel contesto sociale circostante. In modo particolare, i sistemi economici riescono, così, a rispondere meglio ai cambiamenti di mercato, vista la varietà delle forme organizzative disponibili ed, inoltre, è la diversità delle organizzazioni a promuovere l'adattabilità; ciò detto, le strutture eterarchiche stanno giocando un ruolo sempre maggiore. A livello organizzativo, quindi, si assiste al passaggio della diversità dell'organizzazione all'organizzazione della diversità seguendo la logica eterarchica, come viene approfondito nel capitolo successivo cui si rimanda.

2.6. IL SITO INTERNET

Un pratico esempio dell'evoluzione informatica e dell'introduzione delle nuove tecnologie è costituito dal sito *internet* che viene utilizzato dall'"Impronta A.S.D." come strumento di comunicazione con tutti i portatori d'interesse, in aggiunta ai *social network* e ad altre forme di comunicazione più classiche. Di seguito, si illustrano le evoluzioni avvenute nel campo del *web* ed il processo per una sua corretta realizzazione, considerando l'importanza di questo progetto mentre nel settimo capitolo viene considerato nell'analisi degli elementi di valore della scuola di ballo.

La realizzazione di un sito *web* costituisce, inoltre, l'esempio di un *puzzle* composto da elementi in continua evoluzione ed è assimilabile, sotto questo aspetto, al *puzzle* del Valore di un'impresa. A volte, è necessaria la realizzazione di un *bricolage* poiché, secondo la logica della macchina, si giunge agli obiettivi definiti dove convergono sia le risorse stabilite che le relazioni tra risorse ed obiettivi inizialmente precisate mentre, con la sperimentazione si parte dalle risorse esistenti che, spesso, sono definite in base alle finalità generiche e, una volta costruite le relazioni tra le risorse e gli utilizzi, si ottengono differenti risultati.

Come per tutti i mezzi di comunicazione, anche per il sito *internet*, ci sono state delle evoluzioni. Infatti, nel momento in cui si è giunti all'individuazione delle corrette operazioni da seguire per la realizzazione del sito *internet* per un'azienda, questo strumento ha cominciato ad evolversi nuovamente, viste le necessità di avere una flessibilità operativa, di riconoscere le opportunità e di realizzare le promesse. Per

riconoscere le opportunità si possono utilizzare degli speciali strumenti che permettono di vedere quello che gli altri non riescono ad osservare. Il rischio, da evitare, visto l'utilizzo degli strumenti per effettuare i propri "calcoli", è mescolare i campanelli d'allarme con le credenze. Bisogna saper come utilizzare gli strumenti e come leggere la situazione con adeguati "sensori" ed, inoltre, è buona regola essere concentrati nelle valutazioni per ridurre il più possibile anche un minimo errore. Per fronteggiare questi cambiamenti, come in precedenza esposto, le imprese possono adottare la forma eterarchica con l'intelligenza distribuita e la dissonanza organizzata.

Di seguito, ci si sofferma più dettagliatamente sul processo di creazione del sito di un'impresa che assume la forma di un progetto. Non si tratta di una costruzione permanente ma di un insieme temporaneo di elementi, realizzato da soggetti appositamente dedicati e specializzati per consentire di individuare la forma del progetto, che è una componente critica, poiché entrano in gioco molteplici variabili. Ad esempio, un progetto è considerato tale per un particolare cliente ma potrebbe diventare, a sua volta, un progetto con il cliente stesso e, in alcuni casi, i rappresentanti del cliente diventano anch'essi parte del progetto. I responsabili del progetto e i membri dell'impresa dovrebbero essere consapevoli che il cliente è, esso stesso, un'entità complessa che bisogna imparare a conoscere e diventa, quindi, necessario riuscire a gestire efficacemente gli interessi differenti, a volte contrastanti, delle parti coinvolte. Pertanto, la sfida e il cambiamento per il progetto sono costituiti dalla capacità di costruire una figura realistica di cliente, considerando le risorse disponibili, a partire da messaggi più o meno decifrabili ed essere, così, in grado di anticipare potenziali cambiamenti di direzione nella strada intrapresa e di facilitare un veloce adattamento. Queste interazioni, nonostante appartengano all'aspetto organizzativo tecnico e strategico, fanno parte del progetto del *web*. Se si considera un'elaborazione più completa della rete su cui si basa il progetto *web*, trovano espressione anche altri elementi di vario genere come i *partner* tecnologici, le affiliazioni con la rete, l'*hardware*, la memoria libera, la sicurezza nella rete, gli sviluppatori e i venditori. In questo caso, quindi, l'intelligenza è distribuita attraverso il sito *internet*.

Tuttavia, se si vuole considerare il progetto gerarchico del sito *web*, suddiviso in sottosistemi centrali che stabiliscono le condizioni per la progettazione dei componenti, bisogna riferirsi alla progettazione sequenziale, ossia ad un ordine lineare con cui il progetto è completato fase per fase, mentre per il monitoraggio reciproco si allude alla progettazione collaborativa. In realtà, però, non si tratta solamente di un esempio di ingegneria sequenziale anche se in linea di principio tutta la progettazione dovrebbe essere

completata prima dell'inizio della realizzazione dello stesso. Infatti, possono emergere dei distinti momenti di progettazione parallela quando gli architetti dell'informazione, i tecnici e i grafici lavorano in parallelo per la redazione del sito stesso e quindi individuano i problemi lavorando insieme per un comune obiettivo. Generalmente, il ciclo di vita di un progetto *web* prevede una fase di studio e di conformità con il vero cliente cui segue la fase di individuazione del personale impiegato nella realizzazione del progetto e la pianificazione della progettazione del sito vera e propria, della produzione, del collaudo, del lancio e della celebrazione.

Se l'impresa possiede il vantaggio della prima mossa è in grado di creare delle pressioni tali che le permettono di aumentare la velocità di penetrazione del mercato, però, le scadenze dei progetti, volti ad ottenere la forza necessaria per cominciare la realizzazione prima del completamento della progettazione, possono essere molto ravvicinate. Solitamente, infatti, i programmatori si occupano della realizzazione del sito *internet* appena sono disponibili delle idee iniziali sul progetto, basandosi su eventuali lavori simili, viste le molte funzionalità che possono essere previste per quella specifica proposta, senza attendere la soluzione dettagliata fornita dall'"architetto delle informazioni" altrimenti non riescono a stabilire la data di consegna del lavoro ultimato. Ne consegue, che "l'architetto delle informazioni" deve consultarsi con i programmatori sul lavoro in corso di svolgimento, ascoltare le loro proposte per eventuali nuove soluzioni ai vecchi problemi e adottare nuove idee per il sito *web*. Senza l'interazione tra i programmatori e l'"architetto delle informazioni", è possibile elaborare una soluzione ottimale ma il rischio è di non realizzarla entro i tempi e i limiti del *budget*. Inoltre, se la produzione del sito ha inizio prima del completamento della soluzione dettagliata, essendo in corso la fase di progettazione, è possibile soddisfare le aspettative del cliente con l'attuazione del progetto, anche se parziale. A volte può capitare che i clienti richiedano nuove funzionalità da aggiungere e se alcune non sono realizzabili, altre non possono che essere soddisfatte, soprattutto quando l'impresa ha promesso una determinata tipologia di sito *web* e il cliente viene a conoscenza di alcuni siti concorrenti con nuove caratteristiche da adottare. Se in una logica di *business*, introdurre nuovi elementi comporta un corrispondente aumento di prezzo, in una prospettiva di *design* questa novità implica una sorta di ramificazione attraverso il sito ma, allo stesso tempo, piccoli cambiamenti potrebbero richiedere delle ristrutturazioni del *database* su cui si basa il progetto. Il *design* può rimanere affiancato al processo di produzione anche se non sono state aggiunte nuove funzionalità dopo lo studio iniziale, poiché la costruzione del sito *internet* può essere basata sia su qualcosa che prima

non esisteva per l'azienda sia su dei modelli già applicati ma può essere necessario aggiungere nuove particolari combinazioni o nuovi elementi viste le continue innovazioni tecnologiche. In questo contesto, quindi, invece di comprendere gli effetti di una tecnologia e successivamente adottarla, si sperimenta una tecnologia con il suo impiego. La comprensione di come si incastrano tutti i pezzi, non ha avuto luogo nella fase di progettazione iniziale, bensì è maturata durante e attraverso il processo di costruzione del sito stesso.

Aaron parla di un particolare *puzzle* poiché cambia in base agli elementi utilizzati e, infatti, scrive: *“it's like a puzzle, but it's peculiar because the picture on the cover keeps changing as you put it together”*. Secondo quest'ultimo, quindi, il *design* è un processo emergente, distribuito tra molti attori in modo interattivo e l'innovazione non si verifica solamente in una particolare fase del processo di sviluppo del *web*. Nei progetti di costruzione di questi siti emerge l'attuale progettazione per l'innovazione e non l'innovazione per la progettazione. Lo stesso economista Stark utilizza la metafora *“production workers participate in design as a process that involves bricolage”* per simboleggiare il responsabile della realizzazione del sito *internet* che influenza il *design* come un processo e, di conseguenza, richiede di unire molti pezzi differenti.

Il sito *internet* può essere costruito, quindi, sulla base di un processo parallelo composto dal *designer* che lavora sulla soluzione e dai programmatori che realizzano il sito richiesto dal cliente e, alla fine, essendo fondamentali le loro interdipendenze, devono incontrarsi a metà strada per fornire il prodotto ottimale all'acquirente. Tanto più i membri del progetto devono tener conto di come le loro azioni impattano sui parametri degli altri, tanto più aumenta la responsabilità. Un programmatore disse: *“In this company, I'm accountable to everybody who counts on me”* per evidenziare un livello di interdipendenza tale da diventare responsabile per tutti coloro che contano su di lui.

Bisogna considerare, inoltre, che il valore del sito *internet* dipende in modo critico anche dalla *performance* degli utilizzatori che riescono ad anticipare le azioni ma non possono controllarle. È questa dipendenza reciproca tra il sito e l'utente che aumenta notevolmente le interdipendenze con i costruttori del sito *web*: più il sito è interattivo e più è necessaria l'interazione tra le parti della squadra.

A questo proposito, il paradosso di Castells sottolinea l'importanza sempre crescente del tipo di interazione che si crea nell'ambiente considerate le numerose informazioni che attraversano la rete. Grazie alle nuove tecnologie, è possibile sperimentare nuove interazioni sociali, cercando di evitare la loro ripetizione e la loro programmazione

anticipata. Dato il cambiamento, Castells sostiene che come gli strumenti anche le interazioni si moltiplicano e il loro valore emerge spontaneamente. Il vantaggio che il *manager* può ottenere è legato alla modalità di interazione dal momento che ci sono troppe informazioni, numerose unità che le interpretano e differenti principi di valutazione da seguire.

Più precisamente, la questione del valore, sia del lavoro sia del progetto realizzato, è centrale nel processo di redazione del sito *web* ed ogni elemento diventa cruciale, soprattutto la capacità di andare d'accordo con gli altri, di trasmettere tutta la conoscenza possibile e di consentire una veloce comprensione delle cose, come viene analizzato nel settimo capitolo. Tuttavia, le differenze si basano sulla concezione del valore e nella misura della *performance* e non sempre sono condivisi tutti i criteri. Si distinguono, pertanto, le seguenti logiche:

-  del programmare
-  della progettazione
-  dell'architettura dell'informazione
-  del *merchandising*

Programmare

Saper programmare è fondamentale per la buona riuscita del progetto. Un buon programmatore e un buon sito *web* si caratterizzano per la logica e quando sono funzionali si dice che sono veloci, efficienti e precisi. Un buon programmatore deve essere capace di tradurre in espressione una funzionalità utilizzando il codice di programmazione ma deve anche saper comprendere la struttura profonda e le stranezze del programma in lavorazione.

Come indicatori vengono utilizzati la qualità assicurata, la velocità, l'efficienza, la sicurezza e l'affidabilità del sito sottoposto a valutazione.

Progettare

Saper progettare è fondamentale per la buona riuscita del progetto. Un *designer* di valore deve essere informato sugli eventuali processi percettivi e per un buon sito *web* può utilizzare spunti grafici conformi a tali metodi. Quando i siti *internet* sono ben costruiti,

appaiono creativi e il risultato sarà così esaltante e stimolante che un buon *designer* diventa, nello stesso tempo, un traduttore nel linguaggio del virtuale, dell'intuitivo e dell'interattivo. Quando il lavoro di traduzione ottiene successo, crea un legame con l'immaginazione affinché, sia il cliente che l'utilizzatore, possano vivere contemporaneamente in un mondo reale, virtuale e immaginario. Riesce, così, a raggiungere l'effetto e l'aspetto desiderato di trasmettere un'esperienza, dialogando con il cliente utilizzatore.

I clienti, gli incontri e le sfide vinte rappresentano ragionevoli prove di valore.

Architettare l'informazione

Architettare l'informazione permette di proporre una soluzione dettagliata e ben strutturata. Un buon architetto dell'informazione dovrebbe avere ottime conoscenze sul principio di cognizione e il sito, che si basa con successo su quest'ultimo, è caratterizzato da chiarezza, semplicità e utilizzabilità. L'attività dell'architetto dell'informazione è valutabile perché ha basato negli studi e nelle statistiche la comprensione del comportamento tanto che, nelle discussioni con gli altri membri del progetto, inclusi i clienti, diventa l'avvocato dell'uso.

Per misurare il valore si utilizza, in questo caso, il tasso di conversione e altri indici statistici.

Merchandising

Un buon sito è in grado di movimentare il prodotto e consente al commerciante *on-line* di esplorare il potere della suggestione. La giocosità ha la precedenza sull'informazione, la sorpresa sulla ricerca, l'inserimento di prodotto sulla navigazione e la piacevolezza sull'usabilità.

Le prove del valore, ad esempio, si concentrano sulla misurazione della quantità di prodotto movimentata in relazione alle rimanenze.

2.7. BREVE CONCLUSIONE

In questo capitolo si è cercato di portare alla luce queste diverse forme di inquadramento che consentono di contraddistinguere le seguenti modalità, tipiche del governo del valore economico, quali la gestione con regole approfondita nel sesto capitolo, la gestione con la dissonanza organizzata seguendo un ordine qualitativo, evidenziata nel terzo capitolo ed, infine, la gestione seguendo un ordine di valori combinati convenzionalmente, sottolineata nel quarto capitolo.

Con un'analisi generalizzata del contesto attuale, sembra più ragionevole applicare i principi dell'eterarchia che consentono alle aziende di essere flessibili e di poter cambiare assieme al contesto sociale circostante mentre il principio della gerarchia appare ormai sorpassato e applicabile alle realtà che trovano difficoltà ad evolversi in base alle richieste del mercato e della società. Il dilemma, tuttavia, si basa nel comprendere quale modalità di governo del valore economico consente di giungere all'individuazione del "vero" Valore di un'impresa. Riferendosi, invece, all'analisi della scuola di salsa cubana si rinvia al settimo capitolo dove si cerca di individuare la modalità adottata dall'"*Impronta A.S.D.*" e si confronta con la soluzione migliore nel processo di creazione del valore economico nel caso in cui non ci sia coincidenza.

TERZO CAPITOLO

IL PRINCIPIO DELL'ETERARCHIA E I VALORI ORDINATI QUALITATIVAMENTE

3.1. INTRODUZIONE

Dopo la breve digressione storica sul concetto di valore e la sua spiegazione presenti nel primo capitolo di questo elaborato e a differenza del secondo capitolo che si sofferma sui concetti di gerarchia e di eterarchia, analizzandone le caratteristiche e le proprietà, in questo terzo capitolo, ci si focalizza sul principio dell'eterarchia, analizzandolo a partire dalle elaborazioni del sociologo David Stark presenti nel libro *“The Sense of Dissonance”*.

Contrariamente al quarto capitolo che si sofferma sul principio dell'eterarchia considerando un ordine di valori combinati convenzionalmente, qui si fa riferimento ad un ordine qualitativo. Si parla di influenza dell'ambiente, del complesso sociale e delle Relazioni come alcune delle forze che possono risultare cruciali per la valutazione dell'azienda ed, inoltre, ci si sofferma su alcune tematiche di rilievo al fine di sviluppare una corretta comprensione del significato degli ordini di valore. La particolarità che emerge è la gestione con dissonanza organizzata al posto della gestione con regole, analizzata nel quinto capitolo e della gestione basata su sei ordini di valore, esaminata nel quarto capitolo.

Infine, nel settimo capitolo questo principio viene confrontato con gli altri principi trattati in questo elaborato al fine di sviluppare una possibile valutazione dell'associazione dilettantistica sportiva *“Impronta A.S.D.”*.

3.2. POSIZIONI DIFFERENTI

Una posizione differente rispetto a quella di Boltanski e Thévenot, illustrata nel prossimo capitolo, riguardante l'eterarchia del valore economico e gli ordini di valore si individua in *"The Sense of Dissonance"* di Stark. Infatti, per Boltanski e Thévenot è individuabile un ordine convenzionale di valori basato su sei differenti contesti, utilizzati nel *problem solving*, considerando che per questi ultimi una moderna economia si caratterizza per una logica di mercato, una logica industriale e tecnologica, una logica civica, dei principi di lealtà, di ispirazione e di fama. Stark, invece, individua alcune principali forze legate al contesto sociale costituenti un ordine qualitativo di valori che influenzano la creazione del "vero" valore economico. Inoltre, secondo Boltanski e Thévenot è necessario gestire la composizione critica degli ordini di valore individuati per assicurare la scelta ottimale mentre Stark non si focalizza sulla realizzazione di un preciso ordine poiché ritiene fondamentale l'analisi della dissonanza organizzata.

3.3. ALCUNI ELEMENTI CHE INFLUENZANO LA CREAZIONE DEL VALORE ECONOMICO

A questo punto, per comprendere in modo semplice sia la tematica dell'eterarchia, affrontata nel capitolo precedente, sia l'importanza delle forze determinanti il valore economico, si potrebbe iniziare immaginando una torta in cui gli strati costituiscono i differenti livelli di valore che coesistono formando insieme un sistema sociale coerente. Durante lo svolgimento dell'analisi sugli aspetti più importanti della posizione del sociologo Stark, è possibile comprendere la correttezza o meno della metafora della torta.

A tal proposito, si ritiene opportuno fare riferimento a tre citazioni di tre differenti opere, quali la *"Divina Commedia"* di Dante Alighieri, il romanzo criminale *"Mr. Paradise"* di Elmore Leonard e il poema *"Patterson"* di W. C. Williams, presenti nel libro *"The Sense of Dissonance"* di Stark.

Per quanto riguarda la prima citazione lo studioso fa riferimento al versetto 46 del canto X del Purgatorio, ossia *"non tener pur ad un loco la mente"* per sottolineare come il cambiamento nelle organizzazioni, vista la rapida evoluzione dell'ambiente, incida sul successo e l'organizzazione eterarchica, come già analizzato in precedenza, permette di

evitare questo *lock-in* cognitivo grazie all'attenzione agli innumerevoli elementi del contesto consentendo un'analisi più dettagliata.

L'autore, inoltre, allude al passaggio dantesco facendo riferimento alla doppia visione della società: la visione focale e la visione sussidiaria. L'attenzione focalizzata richiede la chiarezza di indirizzo, l'accuratezza delle informazioni e l'analisi dettagliata delle opportunità e delle minacce, dei punti di forza e di debolezza. È importante essere focalizzati, però, si potrebbe sopravvalutare o sottovalutare il problema considerato, soprattutto se l'analisi è effettuata da una sola persona e si potrebbe ridurre il livello di dettaglio a causa dei continui cambiamenti. Nello stesso tempo, è rilevante adottare una visione sussidiaria mantenendo un'attenzione ai fenomeni che possono impattare sulla futura produzione di valore economico e si tratta di aree non facilmente analizzabili e razionalizzabili. Questa abilità è utile per muoversi velocemente, insieme alle altre persone, andando in direzioni differenti se è necessario ed è vitale per l'organizzazione. Se l'orizzonte strategico è rappresentato in prospettiva, nel senso che il futuro non è molto lontano ma è molto imprevedibile, non bisognerebbe essere bloccati guardando avanti, bensì bisognerebbe porre attenzione al mondo che ruota attorno all'impresa. Una visione sussidiaria permette di essere consapevoli del mondo esterno all'impresa stessa e ai cambiamenti che avvengono. Non bisogna trascurare l'importanza di rimanere concentrati durante lo svolgimento dell'analisi per evitare errori grossolani dovuti alla mancanza di attenzione e al conseguente disordine che potrebbe comportare dei seri pericoli per l'organizzazione. Il meglio che si può fare, quindi, è essere diligenti e attenti ad ogni particolare. Si può guardare in più luoghi ma lo scopo, da tenere a mente, è quello di essere attenti alle intuizioni reali, che sono possibili quando entrambe le visioni sono tenute in considerazione.

Il riferimento al romanzo criminale di Leonard è il seguente: "*A good detective doesn't know what he's looking for until he finds it*", a cui l'autore collega il problema della ricerca che potrebbe essere considerata come una sorta di investigazione. La ricerca critica non si ottiene conoscendo quello che si sta cercando, bensì, la ricerca più interessante si ha quando non si sa quello che si sta cercando ma si riconosce trovandolo come verrà illustrato nelle pagine seguenti. In aggiunta all'indagine, c'è il momento del riconoscimento e questo significa che la sfida dell'innovazione è costituita dalla capacità di riconoscere le nuove possibilità e formularle in modo che siano riconoscibili anche da altri. Più l'innovazione esula dalle categorie esistenti, maggiore è la sfida.

Infine, Stark cita il seguente passaggio tratto dal poema di Williams:

*”Dissonance
if you are interested
leads to discovery”*

poiché la dissonanza in questi versi non è nel significato letterale delle parole, bensì nella discrepanza tra il suono e le parole, tanto più che lo stesso titolo del libro *“The Sense of Dissonance”* sembra essere una metafora musicale polifonica: ci sono molte voci e non c'è armonia ma si potrebbe comunque trovare un senso in questa dissonanza.

La metafora della torta, di conseguenza, non è adeguata in quanto fare riferimento agli strati non è preciso: ogni ordine di valore, infatti, deriva da principi che sono incommensurabili tra gli ordini cioè non sono raccordabili facilmente tra di loro con degli strumenti, a differenza della torta composta da un insieme di ingredienti e dagli strati messi uno sopra dell'altro.

Emerge anche il problema della diversità nelle organizzazioni poiché se i diversi elementi sono posti indifferentemente non c'è una innovativa combinazione e, quindi, è necessario saper organizzare la diversità. Quest'ultima metafora dimentica l'interazione tra i differenti strati della torta che, invece, la similitudine iniziale delle molteplici voci riesce a tenere in considerazione. Un'ulteriore differenza è, dunque, legata all'interazione tra gli ordini di valori facile ed omogenea nel caso della torta mentre nel complesso sociale si parla di frizioni. È importante il coordinamento ma potrebbero esserci delle dissonanze che vanno analizzate e sfruttate per avere una “marcia in più” e vanno ad aggiungersi allo scopo condiviso esplicitamente dall'organizzazione. Ci può essere, quindi, secondo la visione di Stark, un senso nello scontro, a volte, dissonante tra obiettivi e valori.

Queste citazioni utilizzate dall'economista consentono di approfondire meglio gli aspetti maggiormente importanti ed influenti nella creazione di valore economico che vengono impiegati anche nell'analisi dell'associazione dilettantistica sportiva *“Impronta A.S.D.”* illustrata nel settimo capitolo. Ci si sofferma inizialmente sulla ricerca e sull'innovazione come caratteristiche dell'ambiente in continua evoluzione per poi procedere con l'analisi delle principali forze determinanti la creazione del valore economico, gli ordini di valore e la loro interazione, gli attriti connessi alla complessità del contesto sociale ed, infine, la dissonanza organizzata per organizzare la diversità.

3.3.1. LA RICERCA E L'INNOVAZIONE

Nella costruzione del valore, la ricerca degli elementi possiede un ruolo di rilievo e nella maggior parte dei casi non si tratta di un processo semplice. Come si può evincere dal settimo capitolo, per individuare le fonti del valore della scuola di ballo "Impronta A.S.D." si è reso necessario determinare le caratteristiche intrinseche ed estrinseche e successivamente metterle a sistema.

Uno dei concetti chiave dello studio di Stark, dunque, è la ricerca che ha assunto un importante ruolo essendo il processo che meglio esemplifica le sfide dell'organizzazione contemporanea. Se da un lato, però, queste sfide non trovano soluzione con le tecnologie di ricerca che stanno trasformando la vita e il contesto che ci circonda, dall'altro lato, la ricerca di nuove tecnologie è diventata un prezioso strumento per la gestione della conoscenza nelle organizzazioni, sebbene i risultati ottenuti non rispondano correttamente ai problemi fondamentali delle aziende. È utile tenere presente che tra le numerose tecnologie informatiche che hanno ridisegnato il lavoro e la vita quotidiana, forse nessuna è più trasformativa delle nuove tecnologie di ricerca sul *web*. Inoltre, le nuove tecnologie sociali dell'informazione che si stanno diffondendo sempre più trovano fondamento sulle tre attività basilari del *web* quali la ricerca, il collegamento e l'interazione.

La ricerca sta giocando un ruolo significativo nell'economia, nella società e nelle organizzazioni per le più svariate ragioni influenzando, anche, il processo interno all'organizzazione. Come emerso in precedenza, infatti, l'oggetto della ricerca è il valore che sembra un semplice elemento da analizzare mentre è continuamente soggetto a contestazioni. Si potrebbe pensare che le organizzazioni sanno quello che stanno cercando, cioè il valore, le opportunità e il profitto ma nessuna impresa può trovare il valore, le opportunità e l'utile in astratto. Inoltre, un'importante sfida riguarda la tipologia di ricerca che si basa sul fatto che non si sa cosa si sta cercando ma lo si riconosce quando lo si trova influenzando il processo di innovazione. Per distinguere dalla ricerca di ciò che è già conosciuto si parla di *research* mentre il processo di ricerca prende il nome di *innovation* ed, infine, Dewey J. utilizza il termine *inquiry* per indicare un diverso modo di ricerca che ne permette la distinzione dal *problem solving*. Lester R. e Piore M. distinguono due differenti tipi di ricerca: analitica e interpretativa. Nel metodo analitico, il compito del *manager* è quello di individuare chiaramente il problema, identificarne i componenti indipendenti e adottare una serie di decisioni per risolverlo al meglio. Più dettagliatamente, secondo questi studiosi il più importante elemento dell'innovazione è il processo che non è

diretto alla soluzione di un problema ben definito. Il metodo interpretativo, invece, si caratterizza per l'interpretazione poiché, considerando che la soluzione dei problemi prevede lo scambio di informazioni precise, promuove a tempo indeterminato la conservazione imprevedibile. Se da un lato si cerca chiarezza, dall'altro si trova ambiguità dal momento che la sfida è quella di integrare le conoscenze tra domini eterogenei. Hanno dimostrato che la radicale innovazione implica la combinazione tra i molteplici contesti e, senza integrazione lungo i confini che separano questi ultimi, non ci saranno più prodotti, siano essi beni o servizi. Dal momento che l'innovazione implica l'unione di differenti contesti, a volte anche incompatibili, non è assicurata l'armoniosità del processo mentre la ricerca basata anche sull'interpretazione non si limita a gestire le informazioni e richiede una cognizione riflessiva.

Tuttavia, secondo Schumpeter, l'innovazione è contemporaneamente sia ricombinante sia dirompente considerate la cultura e la conoscenza organizzativa. Emergono, così, le caratteristiche attribuite all'*inquiry* quali il dubbio, la perplessità e le situazioni di prova cui viene sottoposta l'azienda. Fare riferimento all'*inquiry* significa saper riconoscere le opportunità che permettono l'individuazione delle risorse necessarie e non tanto ricercare ciò che si sa avere un valore, quindi, quello che conta maggiormente nel trattamento dell'informazione è la capacità di interpretazione considerando che il problema di individuare il valore si distingue tra l'interpretazione dell'informazione e il giudizio sul valore stesso. La tentazione è di risolvere il problema con la ricerca interpretativa usando una strategia analitica, chiaramente definita, di *problem solving* ma il rischio è di perdere le opportunità che si presentano tanto che sia lo sviluppo sia il successo di un prodotto è basato su un processo innovativo. Una strategia alternativa, più in linea con la nozione di *inquiry*, è quella di non impedire le situazioni di perplessità che si possono creare quando c'è un principio di disaccordo su ciò che conta veramente. Le organizzazioni che adottano quest'ultima strategia per generare produttività, sono pronte ad intraprendere il difficile cammino della continua innovazione e, invece di applicare un unico principio di valutazione come se fosse il solo legittimo, si possono individuare delle concezioni alternative di ciò che si possiede. Innovare, infatti, non significa avere nuove risorse per realizzare nuovi compiti ma riconoscere le configurazioni che gli altri non vedono come risorse e la reattività è basata su questo riconoscimento di risorse. Il problema del riconoscimento, quindi, è centrale nel processo di innovazione e ci si può avvalere di distinti principi di valutazione e numerosi strumenti specializzati per l'identificazione.

Ne consegue che se si passa da specifiche ricerche limitate alla quotidianità ad una situazione in cui la ricerca è generalizzata, l'azienda eterarchica è in grado di reinventare se stessa.

3.3.2. LE FORZE E LA DISSONANZA ORGANIZZATA

Secondo Stark, ci sono delle forze che, se opportunamente bilanciate e sollecitate, possono essere utili per spiegare l'importanza di un certo fenomeno economico per la produzione del valore economico poiché sono in relazione con quest'ultima.



Figura 16: l'eterarchia nel valore economico, le forze e le relazioni

Le principali forze, legate al contesto sociale, da analizzare nelle organizzazioni che adottano il modello eterarchico sono le seguenti:

- ✚ creatività
- ✚ attenzione al mercato
- ✚ *leadership*
- ✚ disciplina organizzativa
- ✚ collaborazione

-  lealtà
-  efficienza

che possono trovare corrispondenza nei seguenti ordini di giustificazione, individuati da Boltanski e Thévenot, come si illustra nel quarto capitolo:

-  dell'ispirazione e dell'innovazione
-  del mercato
-  della *leadership* o del carisma
-  della vita organizzata
-  della fiducia e della collaborazione
-  della trasformazione economica.

Ci si chiede se aumentando la presenza delle differenti forze nell'organizzazione, si ottengono migliori premesse per la produzione del valore economico. Per esempio, più dosi di creatività esistono all'interno dell'azienda, maggiore è la possibilità di individuare delle alternative per produrre valore economico. Tanto più le persone all'interno dell'impresa attuano comportamenti volti ad ottenere l'efficienza, tanto più si produrranno risultati economici, diminuendo lo spreco delle risorse. Imparando a fare di più con meno, aumenta la possibilità di generare risultato economico ed una maggiore collaborazione, lealtà e fiducia accresce la possibilità di produrre valore economico. Inoltre, inserendo delle forme di *leadership*, si è in grado di influenzare e trascinare le altre persone, generando ugualmente valore e moltiplicando le persone a servizio dell'organizzazione. In questo caso, si tratta di gestire con dissonanza organizzata.

Questi ordini di grandezze, ossia i termini qualificati come motivi di giustificazione nella produzione del valore economico, possono diventare delle chiavi del successo dell'azienda e, soprattutto in contesti di incertezza, è più importante cercare di bilanciare alcuni caratteri dell'organizzazione in modo tale che fungano da precursori nella generazione del valore economico. Si tratta, infatti, di condizioni di contesto che dovrebbero essere combinate in modo coerente piuttosto che applicare delle soluzioni determinate in base a delle regole per affrontare le situazioni economiche e ottenere, possibilmente, risultati economici positivi.

Gestire con dissonanza organizzata significa, infatti, poter creare un contesto di imprese con delle forme gestionali capaci di alimentare questa serie di valori. Tuttavia, assemblare questi valori non è semplice e, a volte, si creano delle frizioni. Per esempio, la creatività può entrare in contrasto con la disciplina organizzativa perché essere creativi significa

superare le regole mentre la disciplina organizzativa cerca di creare ordine, innovare ma nello stesso tempo introduce disordine ed, inoltre, l'attenzione all'efficienza può entrare in tensione con l'attenzione al mercato. Si creano, dunque, delle dissonanze e bisognerebbe essere capaci di organizzare il disordine, in modo da tenerlo controllato e poter, nel contempo, far emergere questi importanti valori. Secondo Stark, non si cerca tanto di realizzare un ordine poiché è più rilevante riconoscere il cuore dei temi importanti per l'organizzazione dal momento che precorrono alla formazione del valore economico e agire in modo da non bloccare il centro del vantaggio. In tal caso gli elementi soggettivi si uniscono agli elementi oggettivi visto che in questo processo vengono coinvolti sia i giudizi personali sia le relazioni con la realtà e con i problemi da parte dei soggetti coinvolti per non limitarsi ad osservare la realtà con un atteggiamento distaccato sia gli strumenti utilizzati nell'analisi. Queste forze, quindi, possono essere viste come spinte a migliorare che, creando dei circoli virtuosi, riescono a generare valore economico e rappresentano una leva di successo a disposizione delle organizzazioni che accolgono il cambiamento e adottano una visione eterarchica.

3.3.3. ORDINI DI VALORE E ATTRITI

Da quanto su esposto, si evince che la sfida per le aziende contemporanee è il valore e, di seguito, si sviluppa il concetto di valore per individuarne un possibile ordinamento sulla base degli studi del sociologo Stark. A proposito degli ordini di valore, Boltanski e Thévenot fanno riferimento a *“les ordres de la grandeur”* che è stato tradotto da Stark con *“orders of worth”*. Etimologicamente, *“worth”* è una parola che deriva dal termine *“wort”* dell'inglese antico e connota entrambi i termini *“valore”* e *“valori”* ed è difficilmente traducibile in italiano con un'unica parola. Viceversa, nella lingua italiana esiste un solo verbo *“stimare”* mentre in inglese non esiste un verbo come *“to worth”* e, quindi, si distinguono i verbi *“to estimate”* con riferimento al valore e *“to esteem”* nel caso dei valori.

Si cerca di sviluppare un calcolo per analizzare il valore che tenga conto di tutti gli elementi descritti in questo elaborato, in modo particolare le forze individuate da Stark appena illustrate e i sei mondi di Boltanski e Thévenot, esplicitati nel quarto capitolo. Bisogna tener presente che per questi ultimi non c'è un solo modo di creare valore poiché esistono molteplici principi di valutazione e numerosi ordini di valore e non più un singolo

ordine sociale. Vengono utilizzati strumenti di misura e prove di valore, affiancando il giudizio umano al calcolo nazionale e considerando che negli ordini di grandezza vi è la coerenza logica.

Secondo Stark, le organizzazioni devono confrontarsi con molteplici principi di valutazione che entrano in gioco e, non essendo limitati ai sei ordini morali, vengono specificati in modo differente da un caso all'altro. Di conseguenza, gli esperimenti condotti da Stark presentano una maggiore ambiguità ma, nonostante l'incertezza sull'ordine dei valori, le azioni sono possibili mentre Boltanski e Thévenot, considerando gli ordini di valori convenzionali, trasformano le possibili azioni in elementi calcolabili. Inoltre, secondo gli economisti sociologici americani, i valori si contrappongono al calcolo ma lo rendono comunque possibile mentre per i convenzionalisti francesi gli ordini di valori non sono contrapposti al valore bensì sono costitutivi dello stesso divenendo la base per il calcolo, la razionalità e la creazione del valore stesso. Boltanski e Thévenot considerano gli ordini di valore anche come delle tecnologie sociali che permettono di trasformare l'incertezza in rischio e di gestire, così, la complessità anche se è difficile capire su quale ordine si trova l'incertezza. Stark, invece, sottolinea l'importanza di scovare ed esplorare l'incertezza utilizzando molteplici modalità di valutazione e analizzando gli attriti risultanti dall'interrelazione dei principi valutativi, poiché se l'ambiente organizzativo è turbolento e vi è incertezza su ciò che potrebbe costituire una risorsa in mutate condizioni, gli ordini di valore possono tradursi in una preziosa risorsa organizzativa.

Conseguentemente, esplorando l'incertezza e cercando quale ordine di valore è operativo, l'imprenditore coinvolge l'ambiguità nell'attività. Dall'ambiguità stessa si crea un'attività in grado di poter funzionare in più contesti, comportando a sua volta ambiguità ed emerge, così, sia la possibilità che la difficoltà di testare più situazioni simultaneamente. Si sfrutta la situazione indeterminata applicando diversi criteri di *performance* piuttosto che un insieme di regole. Secondo Stark, invece, il problema non si basa sulla composizione dell'ordine sociale ma concerne quale azione applicare alle realtà che sono tuttora ordinate e disciplinate da regole. Le organizzazioni, infatti, mettono in gioco molteplici principi valutativi e promuovono un attrito che rende possibile una ricombinazione di risorse. Di conseguenza, le aziende si possono considerare il luogo dove nasce la competizione e coesistono differenti principi di valore.

Ogni ordine di valore presente nelle organizzazioni è un'economia che comporta, a sua volta, la realizzazione di un ordine. Ogni ordine di valore, quindi, costituisce un principio di valutazione coerente e ha dei principi di equivalenza. Come criteri di valutazione,

inoltre, gli ordini comportano le associazioni sistematiche di concetti differenti. Si utilizzano diversi criteri di giudizio per definire l'elemento giusto e ragionevole mentre oggetti e persone sono qualificati secondo una logica distintiva. Tuttavia, alcuni attori cercano di beneficiare della continua ambiguità esistente tra i principi che coesistono senza fissare un ordine di valori. L'incertezza, però, può essere fonte di attriti che possono anche rivelarsi distruttivi per l'organizzazione, tuttavia, non sono necessariamente da evitare a tutti i costi, dal momento che possono costituire una componente del principio di funzionamento del sistema produttivo, cioè ci possono essere dei criteri di rendimento in grado di produrre una dissonanza di risorse che diventa importante saper organizzare. Una particolarità, infatti, è l'organizzazione della diversità, attuata attraverso l'attrito dei principi di *performance* concorrenti, dal momento che l'eterarchia si caratterizza, come già evidenziato nel capitolo precedente, per una risposta alla crescente complessità dell'ambiente in cui vive l'impresa e diventa difficile prevedere gli stati futuri del mondo, tanto che D. Lane e R. Maxfield parlano di orizzonti di limitata previsione. L'orizzonte strategico dell'azienda, infatti, è talmente imprevedibile che l'impresa non può nemmeno essere certa di quale risultato otterrà nel prossimo futuro. Secondo Stark, dopotutto, gestire è l'arte di agevolare le organizzazioni che possono riorganizzarsi e le aziende che tollerano più di un modo di affrontare le situazioni presentano una cosiddetta adattabilità dinamica.

Ci possono essere degli attriti che riguardano per esempio i principi di valutazione e le sfide valutative poiché, all'interno di uno stesso dominio o all'interno della stessa organizzazione, i criteri di *performance* possono essere in collisione e in competizione esistendo più aspetti per valutare le *performance*. Vi può essere attrito tra i principi rivali ma, in ogni caso, la dissonanza dei diversi principi di valutazione non si limita solamente a velocizzare la produzione di novità. La coesistenza di molteplici principali punti di vista significa che non può essere data per scontata alcuna considerazione, come l'ordine naturale delle cose, tanto che l'attrito creativo produce una riflessività organizzativa. Quindi, la valutazione della *performance* da eseguire, partendo da prospettive divergenti, promuove una riflessività organizzativa in tutta l'azienda. In certi contesti, inoltre, si tratta di favorire un attrito produttivo che sconvolge l'organizzazione, genera nuove conoscenze, rende possibile la ridefinizione, la redistribuzione e la ricombinazione delle risorse. Si verifica, quindi, il contrasto generativo nel punto di sovrapposizione dei principi di valutazione. Di conseguenza, le forme organizzative si differenziano per la loro capacità di sostenere una rivalità continua e produttiva tra i criteri di *performance* che consentono di uscire dalla situazione di *lock-in* abituale e di svolgere un'attività più o meno riflessiva.

La complessa coordinazione richiesta, in tal caso, differisce dalla coordinazione degli “oggetti di confine” così definiti da Star e Griesemen per esplicitare la coordinazione tra attori molto eterogenei. Certamente, le differenti organizzazioni non condividono una comune attribuzione di elementi riguardante lo stesso oggetto poiché gli oggetti sono stati riconosciuti dalle diverse realtà in modi distinti e si parla di incomprendimento nei contesti organizzativi. Gli oggetti di confine, che circolano in silenzio, potrebbero aiutare con il lavoro di coordinamento, sfruttando la non condivisione sulla loro comprensione.

L'attrito, inoltre, può essere generoso perché il coordinamento complesso è una funzione non solo dei valori condivisi ma anche dei malintesi creativi. Hagel e Brown hanno cambiato la loro idea di economia senza attriti dal momento che, a livello organizzativo, hanno individuato un caso di frizioni produttive tra le organizzazioni e le varie unità. Infatti, la stessa rivalità dei principi di valutazione è un esempio dell'attrito creativo.

Le frizioni, però, non possono avvenire a causa delle lacune, quindi, contrariamente a Ronald Burt che individua il ruolo imprenditoriale nelle mancanze strutturali tra gli attori, altrimenti interagenti, si possono osservare delle tracce di imprenditorialità nei punti di sovrapposizione organizzativa dove i criteri di *performance* sono in conflitto e collidono. Nel punto di sovrapposizione, infatti, diversi ordini di valore devono coesistere nello stesso spazio e, come i principi, sono relativamente indipendenti e coerenti ma sarebbe più utile che interagissero tra di loro.

Tollerando e promuovendo l'ambiguità tra i molteplici criteri di valutazione, l'imprenditorialità nelle organizzazioni eterarchiche sacrifica l'efficienza allocativa. Disposta a sacrificare l'adattabilità, la struttura eterarchica sacrifica a breve termine l'efficienza nell'interesse della superiore capacità di ridefinire le risorse. Le organizzazioni che devono cercare nuove risorse sono meno efficienti di quelle che possono riorganizzare le risorse, facilmente disponibili, che hanno solamente bisogno di essere riconosciute.

La sfida della società moderna è, dunque, costruire delle organizzazioni che sono in grado di generare nuova conoscenza e di ridefinire le attività per garantire la flessibilità. Per questo motivo, le organizzazioni eterarchiche devono mantenere e sostenere una rivalità tra i principi di valutazione. Quando si introduce la personalizzazione le differenze possono essere produttive ma anche improduttive e, quindi, per essere costruttiva la rivalità deve essere considerata un principio. Tuttavia, quando più principi di valutazione si scontrano in differenti organizzazioni eterarchiche, il pericolo è che l'azione possa

cambiare direzione, senza riuscire a realizzare gli obiettivi e per ottenere il successo è necessario porre attenzione alla struttura dei processi.

La dissonanza si verifica anche quando i diversi principi antagonisti di *performance* si sovrappongono e, da questa rivalità, deriva uno “scontro rumoroso”. La conseguenza di questa situazione è che la diversità dei valori genera nuove combinazioni di risorse aziendali e, poiché non c'è un modo migliore, l'organizzazione è sistematicamente in grado di seguire le proprie abitudini e *routine*, dando per scontata la conoscenza.

È l'attrito nel punto di sovrapposizione che interagisce e genera ricombinazioni produttive costituenti una leva importante a disposizione dell'organizzazione nella creazione di valore. Pertanto, le organizzazioni dovrebbero avere delle visioni aperte al fine di sfruttare più opportunità possibili. Per esempio, alcune potrebbero ritrovare il loro valore e la loro identità nella discrepanza tra gli ordini di valore, altre potrebbero cogliere le opportunità nella contesa su ciò che è una risorsa mentre, altre ancora, potrebbero riconoscere il valore nella diversità dei principi di valutazione. Un'organizzazione, quindi, individua il suo potenziale quando conosce i molteplici modi per definire ciò che possiede valore.

3.4. BREVE CONCLUSIONE

Secondo il sociologo Stark, nel contesto sociale ci sono delle forze che sono in grado di interagire tra loro ed influenzare, nello stesso tempo, la creazione del valore economico dell'organizzazione. Per riuscire ad affrontare con successo le sfide proposte dall'ambiente in continuo cambiamento, è importante individuare queste ultime, riconoscere le opportunità offerte, le risorse disponibili e le loro combinazioni non identificate dalle altre aziende. Inoltre, le aziende possono trovarsi in situazioni di incertezza che possono tradursi in attriti, positivi o negativi e causare disordine, tuttavia i *manager* assieme ai *team* aziendali dovrebbero imparare ad organizzare la cosiddetta dissonanza organizzata al fine di far emergere i valori più importanti. Seguendo la logica dell'eterarchia e degli ordini di valore qualitativi, è più importante riconoscere il cuore dei temi focali per l'impresa dal momento che precorrono alla formazione del valore economico e agire in modo da non bloccare il centro del vantaggio piuttosto che realizzare un preciso ordine di valori. Anche perché le organizzazioni devono confrontarsi con differenti principi di valutazione connessi al contesto sociale in cui sono inserite.

L'applicazione del modello di Stark ad un contesto reale appare più semplice ma soprattutto permette di giungere ad un risultato più realistico poiché non è stata stabilita una rigida classificazione delle forze da analizzare bensì dipendono dall'ambiente in cui vive l'organizzazione. Inoltre, consente di organizzare e gestire il disordine nella naturale complessità della situazione oggetto di analisi e far emergere il "vero" valore dell'azienda. Tuttavia, si rimanda al settimo capitolo dove viene illustrata la valutazione della scuola di ballo "Impronta A.S.D." e vengono confrontati i differenti modelli illustrati per capire quale consente di ottenere un'analisi più precisa e realistica.

QUARTO CAPITOLO

IL PRINCIPIO DELL'ETERARCHIA E I VALORI ORDINATI CONVENZIONALMENTE

4.1. INTRODUZIONE

Dopo una breve digressione storica sul concetto di valore e la sua spiegazione, in questo quarto capitolo, ci si focalizza sul principio dell'eterarchia, analizzandolo a partire dalle elaborazioni degli economisti Boltanski e Thévenot, presenti nel libro “*On justification – Economies of worth*”.

A differenza del terzo capitolo che si sofferma sul principio dell'eterarchia considerando un ordine qualitativo di valori, in questo capitolo ci si riferisce ad un ordine di valori combinati convenzionalmente. Si tratta di sei ordini di valori riferiti a sei mondi tratti convenzionalmente dalla realtà quali il mondo dell'ispirazione, il mondo del mercato, il mondo industriale, il mondo domestico, il mondo della fama e il mondo civile. La particolarità che emerge è la gestione di questi molteplici ordini di valore per assicurare la scelta migliore al posto della gestione con dissonanza organizzata, illustrata nel terzo capitolo e della gestione con regole, introdotta nel quinto capitolo.

Infine, nel settimo capitolo suddetto principio viene confrontato con gli altri principi trattati in questo elaborato, allo scopo di realizzare una possibile valutazione dell'associazione dilettantistica sportiva “*Impronta A.S.D*”.

4.2. POSIZIONI DIFFERENTI

Una posizione differente rispetto a quella di Stark, descritta nel terzo capitolo, riguardante l'eterarchia del valore economico e gli ordini di valore si individua in “*De la justification: les economies de la grandeur*” di Boltanski e Thévenot. Infatti, se per Stark è

riconoscibile un ordine qualitativo di valori basato su differenti forze legate al contesto sociale, Boltanski e Thévenot individuano un ordine convenzionale di valori combinati, fondato su sei differenti “*World*” che vengono utilizzati nella risoluzione dei problemi legati all’incertezza. Secondo Boltanski e Thévenot bisogna gestire la composizione critica degli ordini di valore individuati per assicurare la scelta migliore mentre per Stark è più importante organizzare e gestire il disordine, rispetto alla realizzazione di un ordine e saper riconoscere gli aspetti centrali dei temi maggiormente significativi per l’organizzazione.

In “*De la justification*” si può individuare uno strutturalismo metodologico in quanto, secondo gli studiosi francesi, ipotizzate certe condizioni, il mondo si organizza in categorie fino a distinguere differenti piccoli “mondi”. Boltanski, in precedenza, aveva mostrato analizzando le aziende, come una categoria si realizzava a seguito di un processo politico prima e amministrativo poi, si oggettivava nelle istituzioni e si ottenevano delle rappresentazioni sociali, politiche e cognitive nello stesso tempo.

Nel 1991, infine, è stato pubblicato il libro “*De la justification: les économies de la grandeur*” in cui vengono analizzate alcune dinamiche conflittuali che sottopongono a verifica l’azione e sono connesse a criteri di giustizia. Il modello proposto per la teoria dell’azione si compone di due livelli, quali il piano dell’azione particolare contrapposto al piano delle categorie. Emergono, inoltre, degli strumenti innovativi per realizzare il cambiamento, senza dimenticare i compromessi e le forme di coordinamento che rendono possibile l’azione collettiva e, come nel caso dell’*“Impronta A.S.D.”*, possono rivelarsi elementi di successo fondamentali consentendo di evitare rigide focalizzazioni su aspetti tradizionali, ormai sorpassati e di soffermarsi su nuovi elementi al passo con i tempi continuamente mutevoli. Questi nuovi approcci, analizzati in questo elaborato possono esercitare un’influenza di medio-lungo periodo essendo rivolti ad un’autentica creazione del valore.

4.3. COMBINAZIONE CONVENZIONALE DI SEI ORDINI DI VALORE

Nelle pagine seguenti si analizzano alcuni aspetti del lavoro svolto dagli economisti Boltanski e Thévenot che è possibile individuare dal loro libro “*De la justification: les économies de la grandeur*” ed infine, nel settimo capitolo, si analizza la loro applicabilità o meno per svolgere l’analisi dell’*“Impronta A.S.D.”*. Come si vedrà meglio in seguito, ciascuno dei sei principi sembra applicabile a certe condizioni, tuttavia se considerati nel

loro insieme i vari sistemi possono incontrare delle difficoltà a dialogare tra loro per giungere all'individuazione di un unico "vero" e coerente valore. Si rimanda, pertanto, alle pagine successive per un approfondimento.

Boltanski e Thévenot, analizzando la struttura morale della vita sociale, si sono soffermati sulla pluralità delle forme di giustizia dette "*worth*" cioè "valore" e gli ordini di valore, da loro individuati, non sono strettamente correlati ad una specifica sfera sociale bensì possono essere applicati da chiunque in qualsiasi situazione per criticare, giustificare e trovare un accordo con qualcun'altro in questa economia del valore. Gli studiosi, inoltre, si soffermano sulla relazione tra il generale e il particolare, considerandoli in un unico scenario per rappresentare il confronto tra differenti principi di giustizia e valore. Pertanto un universo composto da molteplici "*world*" può venire ridotto ad un unico "mondo" con una struttura comune ai sistemi descritti.

Boltanski e Thévenot, a mio parere, cercano di sviluppare le situazioni il più naturalmente possibile, distinguendo i sei ordini analizzati singolarmente al fine di mostrare come affrontare le numerose circostanze che si incontrano e fornire, quindi, sei linee guida per essere un bravo *manager* nella propria azienda.

Il modello unificato, analizzato da Boltanski e Thévenot considerando un ordine naturale in un determinato contesto, può essere descritto attraverso alcune categorie, classificazioni e relazioni, tra cui:

- ✚ "*higher common principle*"³⁰, un principio comune superiore
- ✚ "*state of worthiness*", lo stato di dignità
- ✚ "*human dignity*", la dignità umana
- ✚ "*list of subjects*", l'elenco dei soggetti
- ✚ "*list of objects and arrangements*", la lista degli oggetti e dei progetti
- ✚ "*investment formula*", la formula d'investimento
- ✚ "*relation of worth*", la relazione di valore
- ✚ "*natural relations amongs beings*", le relazioni naturali tra le persone
- ✚ "*harmonious figures of the natural order*", il principio di coordinamento
- ✚ "*model tests*", il test modello
- ✚ "*mode of expression of judgment*", le modalità di espressione del giudizio
- ✚ "*form of evidence*", il mezzo di prova
- ✚ "*state of deficiency and decline of the polity*", lo stato di carenza e di declino

³⁰ Cit. per tutto l'elenco Boltanski e Thévenot, *De la justification les economies de la grandeur*, pp. 140 - 144

che vengono spiegate più in dettaglio nelle pagine seguenti.

Il rapporto di valore specifica la relazione tra gli stati del valore dal momento che contribuisce al bene comune ed il principio comune superiore è una convenzione usata per stabilire l'equivalenza tra gli esseri umani che si stabilizza e genera una forma di associazione. Le persone vengono, così, classificate e diventa possibile valutare gli oggetti e i soggetti, ottenendo un valore al di là delle circostanze. Si tende ad esplicitare questo principio solo come ultima risorsa nel processo di giustificazione e, molto spesso, è necessario riferirsi al processo di qualificazione degli “*states of worth*” oppure agli oggetti e ai soggetti presenti. Inoltre questo principio non sempre può essere riassunto in un unico termine.

Il modo in cui i vari “stati di valore” sono definiti dipende principalmente dal modo in cui è caratterizzata la dignità, ossia dallo stato di dignità. In virtù del carattere di un ordine costituito tra gli stati di valore e in virtù del collegamento di questo ordine con il bene comune, ogni ordine di valore corrisponde ad una scala che va dal generale al particolare e non semplicemente dal superiore all'inferiore. Le persone di valore sono garanti del principio comune e forniscono il metro con cui misurare l'importanza con la loro generalità, diventano punti di riferimento e contribuiscono al coordinamento delle azioni altrui. La coerenza tra le qualità dei soggetti e degli oggetti di valore è data dal fatto che gli elementi qualificatori utilizzati sono spesso gli stessi.

Nel modello degli ordini legittimi di valore individuati, le persone condividono una comune umanità che si esprime nella dignità umana ed in una comune capacità di affrontare le situazioni. A tal proposito, le specifiche caratteristiche della dignità umana sono connesse alla natura dell'uomo e alla sua attitudine che influenza l'ordine di valore. Bisognerebbe essere in grado di riconoscere e focalizzarsi su alcune facoltà fisiche come le emozioni, la memoria, i desideri e trasformarle nella capacità delle persone di raggiungere un accordo con altre persone.

Per ogni contesto è possibile stabilire un elenco di soggetti solitamente classificati in base al loro stato di valore, cioè se si tratta di una persona di valore o meno ed, inoltre, vengono sviluppati gli elementi degli oggetti e dei progetti in modo diverso. Quando gli oggetti o le loro combinazioni in progetti più complicati, sono ordinati con i soggetti, nelle situazioni che li considerano assieme, si può rendere oggettivo il valore delle persone coinvolte. Infatti, nel mondo dell'ispirazione è difficile separare i meccanismi dalle persone e gli oggetti possono essere considerati complementari ai meccanismi di valore. La

maggior o minor possibilità di implementare questi meccanismi, la cui applicazione varia in funzione del contesto, è collegata con la maggior o minor facilità con cui è stabilito il valore delle persone.

La formula di investimento è una condizione fondamentale per l'equilibrio di un sistema poiché, per legare l'accesso allo stato di valore di un sacrificio, esso costituisce un'economia di valore in cui i benefici risultano essere bilanciati dagli oneri. Il valore procura vantaggi alle persone degne ma avvantaggia anche le meno degne, tuttavia, potrebbe comportare il sacrificio dei piaceri privati associati ad uno stato di minor dignità e valore.

Le relazioni naturali con le persone devono essere in armonia con il valore dei soggetti e degli oggetti che si uniscono in base alle relazioni di equivalenza e di ordine stabiliti. Alcune indicano dei rapporti di pari importanza mentre altre denotano una distribuzione gerarchica, anche se questi rapporti qualificati presuppongono delle ipotesi per giustificare gli esseri umani che si integrano o dipendono in qualche misura dagli oggetti. Nel mondo industriale, per esempio, gli oggetti sono disposti senza l'aiuto delle persone mentre il mercato mondiale è ancorato al posto attribuito alle merci. Al contrario, le problematiche della costruzione sociale della realtà presuppongono un'enfasi sul parere e sulle credenze delle persone e una visione scettica vista l'obiettività degli oggetti. In più, questo problema è differente nei vari contesti che si presentano. Nel mondo industriale, per esempio, il cambiamento del mondo della fama porta a riscoprire il carattere simbolico e convenzionale dei segni.

Il principio di coordinamento che caratterizza un sistema è collegato alla relazione di equivalenza che può essere conosciuta solo nella misura in cui viene rivelata da un'armoniosa distribuzione degli stati di valore, in conformità con la formula di investimento. Le figure dell'ordine naturale vengono richiamate come una realtà conforme a equità e, in ogni mondo, la realtà prevale sul comune principio.

Un *test* modello viene, solitamente, applicato in una situazione con esito incerto e gli elementi fanno parte di un unico sistema complessivo la cui disposizione è coerente e pura.

Il risultato del *test*, in genere, è differente a seconda della situazione considerata e le modalità di espressione del giudizio caratterizzano la forma di manifestazione del principio comune. Inoltre, il mezzo di prova rappresenta la forma con cui il medesimo *test* viene presentato ed esplicita la modalità di conoscenze adeguata al contesto specifico.

Le qualifiche dello stato di carenza e di declino, che si caratterizzano per l'autocompiacimento, sono spesso inferiori rispetto a quelle dello stato di dignità, se non semplicemente la loro negazione dal momento che l'identificazione cessa di essere possibile al limite del "caos" e rivela un valore di natura differente.

Questo modello di Boltanski e Thévenot presenta, inoltre, i seguenti assiomi:

-  la comune umanità
-  il principio di differenziazione
-  la dignità comune
-  l'ordine
-  l'uguale potere di accesso
-  il bene comune che permette di parlare di un ordine di valore

È stata individuata una serie di vincoli e condizioni che influenzano il processo e le persone devono essere in grado di convivere con essi. Il progetto analizza la conoscenza, il comportamento, il valore delle persone ed il processo di giustificazione considera molteplici risorse. L'aspetto morale implica una comune identità umana, una comune umanità e l'ordine ma gli esseri umani devono conoscere il bene comune ed avere un senso "naturale" per individuare associazioni, elementi, accordi, ordini di importanza e così via. Le persone che si comportano naturalmente entrano a far parte di una situazione identificabile in un mondo specifico e possono adottare un atteggiamento in linea con la natura della circostanza. Si cerca, così, di scegliere la soluzione richiesta da quel preciso contesto, mettendosi a disposizione senza limitarsi ad uno sguardo veloce e disinteressato. Si tratta di un processo graduale poiché è necessario acquisire la capacità di coinvolgere se stessi nelle situazioni, in modo naturale, considerando i principi della giustificazione e del valore.

Una volta esaminate le ipotesi alla base di questo modello di Boltanski e Thévenot, si può passare alla rappresentazione di quelli che loro denominano "the six worlds", ossia i sei campioni rappresentativi conformi ai rispettivi principi di valore, quali:

-  *the inspired world*³¹
-  *the domestic world*
-  *the world of fame*

³¹ Cit. per tutto l'elenco Boltanski e Thévenot, *De la justification les économies de la grandeur*, pp. 153 - 157

-  *the civic world*
-  *the market world*
-  *the industrial world*

da cui si evincono i sei ordini di valore, che, per certi aspetti, possono assomigliare alle forze individuate da Stark, trattate nel capitolo precedente.

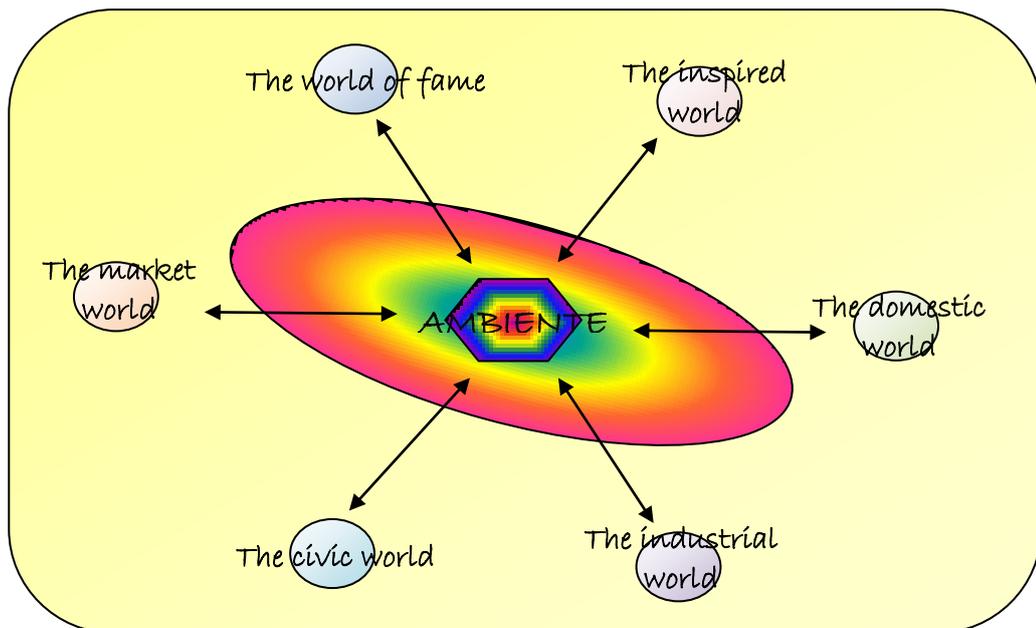


Figura 17: i sei "world" e i sei principi di valore ordinati quantitativamente

Nel mondo dell'ispirazione gli esseri umani sono favorevoli ai cambiamenti e non è un mondo molto stabile poiché mancano le misure, le regole, la gerarchia e tutti gli elementi di sostegno. Trattandosi di un mondo che trae ispirazione dall'opinione di altre persone, nonostante l'indifferenza ai segni del disprezzo, si caratterizza per la fragilità e per le molteplici prove interne cui viene sottoposto. Deve affrontare anche il paradosso di un valore che sfugge alla misura e di una forma di equivalenza che privilegia le particolarità. In linea di principio, tutte le persone sono in grado di sperimentare l'ispirazione, alcune raggiungono anche la perfezione e, quindi, le persone hanno un valore più o meno elevato. La dignità stessa possiede delle caratteristiche comuni con l'ispirazione essendo spontanea, improvvisa, involontaria, uno stato interiore ricevuto dall'esterno e si manifesta con sentimenti, passioni e comportamenti.

Quello che possiede valore nel mondo ispirato è qualcosa che non può essere controllato e misurato ed, inoltre, può essere qualificato negativamente per sottolineare l'elemento

mancante che, però, è necessario per valutare la situazione. Da notare, le persone dotate di ispirazione non temono il giudizio di sé ed è la loro passione che li spinge a creare desideri, realizzare capolavori anche se, a volte, sono le persone più meritevoli ad essere disprezzate dal mondo. Tuttavia, generalmente, le persone sono apprezzate per la loro unicità ed originalità.

Di conseguenza, bisogna individuare la fonte del valore e, se necessario, cambiare abitudini, affrontare rischi e mettere tutto in discussione. La peculiarità è data dal “genio” che viene liberato, non per fini egoistici bensì per ottenere la dignità umana ristabilendo relazioni autentiche con gli esseri umani. In questo contesto, quindi, le relazioni naturali si manifestano sottoforma di rapporti creativi: ogni oggetto crea e si lascia creare dagli altri. Per consentire questa alchimia della creazione, delle cose e delle parole, di un mondo continuamente nuovo e mutevole, diventa fondamentale adottare un atteggiamento di apertura.

Queste persone sono inclini alle relazioni affettive e sono gli unici che generano calore, originalità, creatività tra gli individui, fanno sognare ad occhi aperti ed immaginare l'inesistente, ossia “*to explode what is called reality*”³², attingendo dall'inconscio a tal punto che secondo Boltanski e Thévenot “*a true adventure is an inner adventure and a true voyage is a voyage of the mind*”³. Il percorso verso l'ispirazione è solitamente ben definito, pieno di possibili deviazioni, fatto di incontri ma anche di cambiamenti di direzione e, quindi, ogni persona deve individuare la strada da percorrere. Inoltre, l'ispirazione funge da scintilla per giungere alla comparsa di un'idea e alla sua concretezza, grazie alla conoscenza acquisita anche se vi sono ostacoli da superare per raggiungere il valore.

Con una prima analisi sommaria dell’*“Impronta A.S.D.”* si può affermare che è possibile individuare la sfera dell'ispirazione in differenti aspetti dell'associazione stessa. Ad esempio, gli insegnanti di ballo riescono a trasformare la loro ispirazione in coreografie e, generalmente sono abili nel tradurre il loro pensiero, assieme agli eventuali suggerimenti degli allievi, in idee concrete. Inoltre, sono in grado di infondere la loro stessa passione ed ispirazione negli allievi che li ammirano, sognando ad occhi aperti. In questa associazione, come si vedrà più in dettaglio nel settimo capitolo, si riesce ad ottenere un'alchimia perfetta di tutti gli elementi che contribuiscono alla creazione di valore.

³²Boltanski e Thévenot, *De la justification les économies de la grandeur*, p. 162

Il mondo domestico per svilupparsi necessita delle relazioni familiari e la ricerca del valore, infatti, sottolinea i rapporti personali che sono ponderati con la posizione occupata nell'ambito della famiglia. L'esercizio del valore è soggetto a vincoli di luogo e tempo legati alla necessità di presentare se stessi, in presenza di altri, per manifestare la propria importanza. In questo contesto, vi sono pochi strumenti disponibili e gli oggetti vengono analizzati non sulla base del loro valore bensì sulla loro capacità di contribuire a stabilire delle relazioni gerarchiche tra le persone (ad esempio, negli incontri sociali) e la loro identificazione, in aggiunta all'iscrizione del valore.

I componenti familiari vengono solitamente qualificati sulla base del loro valore e dei rapporti con gli altri membri e, soprattutto in passato, si determinava la loro posizione in base ad una scala gerarchica e l'iscrizione dei segni del valore veniva chiesta al fine di limitare l'incertezza (ad esempio, nell'identificazione dei titoli nobiliari ed ereditari). I *test*, nella maggior parte delle volte, assumono una forma di conferma ma, storicamente, l'ordine interno veniva stabilito in base alla generazione, alla tradizione e alla gerarchia.

Possono emergere delle qualità come la fedeltà, la puntualità, la lealtà, la fermezza, la fiducia, la franchezza e la cordialità con gli ospiti che di solito sono tipiche del rapporto con la famiglia e tendono a creare un clima di comprensione, basato sulla riservatezza e sulla discrezione. Il "vero" valore del contesto domestico presuppone la semplicità, la delicatezza e la riflessione che dipendono anche dall'educazione nel mondo domestico, infatti, si cercano di trasmettere le tradizioni, e la buona educazione e non sono da sottovalutare nemmeno le abitudini, l'imitazione e la formazione. Il rispetto delle abitudini permette di raggiungere un equilibrio ed assicura la stabilità nel comportamento, diventato con il tempo naturale ed influenzato dal carattere di ciascuno. Inoltre, il clima di fiducia, di rispetto e di responsabilità contribuisce a rendere i rapporti più piacevoli.

Nonostante l'evoluzione della sfera domestica, tendono ad emergere ugualmente dei rapporti di subordinazione, magari più deboli, a partire dai genitori con gradi di responsabilità diversificati. In realtà, è il rispetto che crea la vera superiorità: si tratta di essere un uomo di valore, non di apparire consentendo una migliore comunicazione e sopravvivenza. La vera superiorità, quindi, è evidente intrinsecamente.

In questo contesto, si possono individuare anche delle regole come le regole di buon comportamento e del galateo. Gli oggetti, siano essi regali o qualità, come la cortesia verso gli altri, indicano il valore relativo delle persone tra le quali avviene lo scambio che è implementato per mezzo di oggetti e di modalità di comportamento. Tuttavia, l'arte di realizzare un mondo in armonia dipende dalla capacità di avvicinare le persone, di

conoscere e di armonizzare le convenzioni sociali, i costumi, i principi e tutti gli altri aspetti individuati.

Per quanto concerne l’*“Impronta A.S.D.”*, come si illustrerà nel settimo capitolo, appare individuabile una sorta di mondo domestico dal momento che diventando soci, in realtà, si diventa parte di una grande famiglia dove ognuno ricopre il suo ruolo con le specifiche responsabilità e vi è un clima assolutamente tranquillo, sereno, rispettoso e propositivo.

Il mondo della fama attribuisce poco valore alla memoria, infatti, le celebrità possono essere dimenticate da un giorno all’altro anche se Andy Warhol sosteneva che nel futuro *“everyone will have fifteen minutes of fame”*³³.

Alcuni aspetti possono consolidare e stabilizzare il rapporto tra il valore, proveniente esclusivamente dagli altri e il “portatore” di valore. Questo carattere puramente relazionale e non essenziale del valore della fama può aver favorito la sua adozione come *standard* di misura. Tuttavia, le persone impongono un ordine sugli esseri umani e si raggiunge un accordo in un mondo in cui si considera solamente il parere altrui ed è l’opinione che stabilisce l’equivalenza e il valore medesimo. Ne consegue, quindi, la determinazione del successo a partire dalle reazioni della pubblica opinione e la creazione del valore basata sulla notorietà. La persona per diventare famosa deve farsi conoscere dal pubblico, rendersi visibile, farsi riconoscere e far parlare di sé. Ad esempio, i sondaggi di opinione permettono di rafforzare l’opinione altrui e, grazie alla pubblicazione dei risultati, consentono di influenzarla.

La pubblicazione garantisce la trasparenza ma bisogna accettare di rendere pubblica la vita privata, senza avere segreti, senza nascondere nulla ed evitando di adottare atteggiamenti che al pubblico non sono graditi. Si può considerare come un circolo vizioso poiché, a sua volta, la persona famosa crea il suo pubblico, alimentandone la curiosità che fa scattare il meccanismo. Il rapporto di valore è un rapporto di identificazione e le persone possono identificarsi con gli oggetti che hanno avuto successo e sono stati utilizzati dalle celebrità. La relazione tra la *star* e il pubblico è espressa in termini di influenza e il parere influenzato crea una “moda” e circola in una rete di comunicazione, conferendo valore anche ad altre persone famose. Si diffondono pezzi di informazioni, stimolando il processo di creazione di una rete di agenti cosiddetti *“free press”*: coloro che hanno sentito parlare di un determinato argomento, contribuiscono a diffonderlo, amplificandone il messaggio. Così, il pubblico svolge un doppio ruolo essendo sia spettatore quando riceve le

³³ Boltanski e Thévenot, *De la justification les économies de la grandeur*, p. 178

informazioni che inducono una certa reazione, sia attore quando comunica queste informazioni con il suo parere ad altre persone. Il giudizio si manifesta dalla convergenza di opinioni. Tuttavia, eventi o giudizi che mobilitano l'opinione pubblica in un Paese per diversi giorni possono anche essere dimenticati se non vengono più trattati per diffondere altre notizie, magari più importanti.

Riferendosi all'“*Impronta A.S.D.*”, come si vedrà nei capitoli che seguono, è difficilmente individuabile la sfera della celebrità così come è stata individuata da Boltanski e Thévenot, dal momento che nessun ballerino vuole diventare famoso ed essere al centro dell'attenzione, vale a dire che non si balla e non si insegnano le danze caraibiche per ottenere approvazione e fama.

Qualche elemento della sfera della celebrità, tuttavia, è individuabile quando ci sono le competizioni di danze caraibiche che coinvolgono insegnanti e allievi con successo grazie alla loro bravura e alla passione, principalmente per la salsa cubana. Si parla, inoltre, di ballerini famosi quando la loro bravura ha raggiunto un livello tale che diventano delle *stars* da imitare, da cui è un onore imparare e, per questo, divengono delle celebrità della danza caraibica ma la loro sfera pubblica si limita al ballo.

Il mondo civile attribuisce una fondamentale importanza ai soggetti collettivi e le persone sono soggette alla stessa giustizia, basata sulla coscienza collettiva. Ognuno è potenzialmente in grado di ascoltare la coscienza collettiva, di subordinare la propria volontà a quella generale e questo atto di presa di coscienza dà alle persone la volontà di organizzarsi, superando le singolarità che le dividono, per realizzare l'unione di tutti. Le persone di valore sono costituite dalla collettività che le organizzano, appartenendo allo spazio pubblico e non privato.

Teoricamente, le persone si liberano dall'oppressione degli interessi egoistici, preoccupandosi della collettività che viene rappresentata dai cosiddetti “rappresentanti” qualificati. Una forma di valore è rappresentata dalla legalità ed è necessaria l'indipendenza di giudizio mentre la libertà è una condizione della dignità. Il valore delle persone dipende dallo stato in cui si trovano e dipende dalla loro capacità. Sono dotati di strumenti per esprimersi e per farsi sentire. Il mondo civico può svilupparsi solo in contesti di Stati repubblicani e democratici che garantiscono la rappresentanza dei cittadini. La democrazia è, infatti, la forma più appropriata per la manifestazione della volontà generale.

Nell'“*Impronta A.S.D.*” la sfera del mondo civico può essere connessa alla tipologia dell'associazione, formata dagli insegnanti, che ne sono anche i rappresentanti e da tutti i soci che partecipano attivamente alla vita dell'organizzazione, ad esempio prendendo parte

alle assemblee, facendo delle proposte e così via. Come verrà annunciato successivamente, i rappresentanti sono scelti tra gli insegnanti e si tratta di un'associazione assolutamente democratica.

Il mondo del mercato non deve essere confuso con le relazioni economiche e le azioni economiche si basano su almeno due principali forme di coordinamento: uno per il mercato e l'altro per un ordine industriale. Inoltre, nelle relazioni di mercato il tempo può costituire un fattore da non trascurare. La comparazione tra mercato e mondo industriale pone le basi per l'analisi delle relazioni tra i vantaggi connessi con il coordinamento di beni di mercato e i vantaggi connessi con le implementazioni di tecnologie efficienti. Il divario tra questi due mondi non può essere superato con l'aggiunta formale di una nuova dimensione temporale e non può essere considerato come la distanza che separa l'equilibrio statico dall'equilibrio dinamico.

Da un lato, bisogna considerare desideri e bisogni dei consumatori e, dall'altro, i vincoli oggettivi delle funzioni di produzione. Nel mondo del mercato non ci sono solo rapporti commerciali ma anche oggetti onnipresenti. Emerge un atteggiamento di una persona che agisce per raggiungere un accordo su una transazione ma deve poter contare sull'oggettività del prodotto e sulla sua indipendenza rispetto ai diversi soggetti implicati nella transazione. Inoltre, bisogna essere in grado di affrontare situazioni complesse in cui gli oggetti ambigui disturbano il coordinamento e l'ordine di mercato serve per coordinare anche le transazioni locali che cercano di raggiungere una certa forma di generalità e le prove portano al riequilibrio graduale degli stati di valore.

Si caratterizza per la dignità delle persone, tutte motivate e per l'adeguatezza degli oggetti che comprendono il principio del coordinamento della concorrenza. Emerge sia il valore monetario del mercato che il valore dei sentimenti verso gli altri. L'armonia dell'ordine naturale deriva dal modo in cui il prezzo di acquisizione dei beni in un mercato determina la distribuzione degli stati di valore. A tal proposito, il *test* è un momento incerto da cui possono risultare anche nuovi elementi ed opportunità e il denaro è la misura di tutte le cose fungendo anch'esso da mezzo di prova, tanto che il denaro possiede la funzione di riserva di valore.

Da un'analisi per sommi capi dell'“*Impronta A.S.D.*”, che viene approfondita nel settimo capitolo, si evince che è possibile identificare anche la sfera del mercato. Infatti, è verosimile sostenere che essendoci moltissime scuole di ballo è naturale la presenza della concorrenza sebbene questa associazione presenti caratteristiche, sue proprie, non

replicabili dalle altre scuole. Inoltre, l'attenzione è costantemente focalizzata sui ballerini allievi, cioè su nuovi e vecchi clienti e non sul *business*.

Nel mondo industriale trovano collocazione tutti gli oggetti tecnologici e i metodi scientifici che non trovano limiti nel settore. Nonostante l'efficienza della produzione sia basata sugli investimenti funzionali, trova giustificazione nell'ordine industriale e il funzionamento di una impresa non si basa solamente sulle risorse derivanti da questo mondo. L'ordinamento di quest'ultimo si basa sul rendimento delle persone, sulle loro prestazioni, sulla loro produttività, sulla loro capacità di garantire il normale funzionamento e di rispondere alle esigenze, quindi, l'ordinamento è basato sul potenziale umano.

All'interno di un'azienda è possibile individuare una gerarchia di stati di valore realizzata in base alla qualifica professionale, alle competenze e alla professionalità di ciascun collaboratore. L'analisi del mondo industriale, inoltre, permette di comprendere la possibilità di fare dei calcoli ed intervenire sulla strategia adottata se necessita di qualche cambiamento, visto che l'orientamento temporale prevalente si basa sul futuro e non sul passato. È necessaria una funzione di controllo che dipende dalla possibilità di prevedere le azioni ed è importante che ognuno si assumi le proprie responsabilità.

Nell'ordine industriale, l'armonia si esprime nell'organizzazione di un sistema e di una struttura in cui ciascuno svolge una funzione. Tuttavia, l'equilibrio è dinamico e in continua crescita. Se si introduce la sperimentazione in questa organizzazione, è necessario verificare il rispetto delle previsioni e l'individuazione di una soluzione realistica al problema. Il giudizio, poi, si può basare sulla valutazione delle proprie prestazioni, connesse agli effetti prodotti. A volte, nel mondo industriale, la dignità umana viene minacciata dal trattare le persone come delle cose e si arriva a confondere il valore degli oggetti realizzati con la dignità, rendendo labile il confine dell'umanità.

Se si considerano alcuni aspetti come l'efficienza, l'orientamento al futuro, l'energia, la funzionalità, il progresso e la professionalità è possibile identificare anche la sfera industriale nell'analisi dell'“*Impronta A.S.D.*”, sviluppata nel settimo capitolo. In una prima analisi, sembrano individuabili tutti i sei ordini di valore convenzionale individuati da Boltanski e Thévenot e nei capitoli successivi si cerca di metterli a sistema per individuare il “vero” valore di questa associazione dilettantistica per, poi, confrontarli con l'impostazione di Stark. Sarà interessante capire se, nonostante le differenti impostazioni di questi tre economisti portino teoricamente a risultati diversi, nell'applicazione pratica si

giunge alla stessa conclusione o se si possono individuare delle differenze con implicazioni sulla creazione di valore dell’*“Impronta A.S.D.”*

4.4. CRITICHE

Si procede, ora, con l’illustrazione delle critiche che sono state sollevate dagli stessi autori Boltanski e Thévenot a questi sei mondi, in particolar modo alle relazioni tra di essi ed, in un secondo momento, applicando questo modello si riuscirà a capire se queste critiche sono fondate anche per l’*“Impronta A.S.D.”*.

Secondo Boltanski e Thévenot, i problemi sollevati dalle relazioni tra i sei mondi individuati non possono essere risolti limitandosi ad associare questi differenti contesti e nemmeno affidandosi alle persone, alle culture o agli ambienti. Mettere in collegamento le persone con le sei differenti sfere comporta la formazione di un’unica forma di valore ma sarebbe in contrasto con i principi di giustizia su cui si basa il modello. Tuttavia, uno dei principali fili conduttori si basa sull’osservazione delle persone che, a differenza degli oggetti, sono capaci di manifestarsi in contesti differenti. Trattandosi di una società differenziata, ogni persona si trova in situazioni e in contesti diversi e deve essere capace di adattarsi all’ambiente circostante ma a volte può essere difficile individuare la natura della situazione ed avere le competenze necessarie. Di conseguenza, possono verificarsi delle tensioni che devono essere risolte. Nonostante i differenti principi, una soluzione possibile è costituita dagli accordi cui le persone possono giungere per affrontare e superare le difficoltà incontrate, senza ipotizzare il relativismo dei valori, ossia la dipendenza dei valori dal soggetto e dal rapporto tra soggetto e oggetto.

Ci si concentra sulle critiche sollevate dagli economisti Boltanski e Thévenot per quanto concerne una eventuale interazione tra mondi differenti.

Nell’*“inspired world”* le persone non riescono a controllare i poteri dell’ispirazione, devono saperli individuare ma vivono nell’incertezza poiché la loro volontà non ha alcuna influenza sull’azione dei poteri, indispensabili per la creazione del valore e devono eliminare gli ostacoli all’ispirazione. Le abitudini, le regole, la conoscenza, l’ordine e le precauzioni sono alcuni elementi che possono contrastare l’originalità della creazione. Per raggiungere l’indipendenza i creatori devono essere liberi di porre in discussione soggetti ed oggetti. La persona dotata di ispirazione è umile e l’amore di sé, la ricerca del rispetto e

il successo vengono solitamente criticati basandosi sull'esistenza di una realtà autentica. Inoltre, la connessione dell'importanza al parere porta alla discordia e alla rivalità.

Per quanto riguarda il mercato, il denaro crea una forma di soggezione da cui bisogna liberarsi per poter cogliere l'ispirazione. Le *routine* tradizionali presenti anche nel processo di produzione potrebbero ostacolare la spontaneità creativa ma la creatività dovrebbe essere considerata uno strumento per lo sviluppo di nuovi prodotti e per l'aumento della profittabilità. È necessario, quindi, trovare un compromesso tra i valori tipici degli altri sistemi con il valore dell'ispirazione.

Soffermandosi sul "*domestic world*" emerge come le caratteristiche dell'assenza dell'auto-controllo e della compostezza, tipiche delle persone dotate di ispirazione, siano in contrasto con le regole della buona educazione insegnate nell'ambito familiare. Inoltre, il mondo domestico predilige il rispetto e la riservatezza ma è in contrasto con la volontà di divenire persone famose con un pubblico come spettatore mentre nell'ambito civile il pubblico si riferisce allo stato. Tuttavia, si sta assistendo alla trasformazione dei legami familiari e dello spirito familiare poiché la televisione e altre nuove tecnologie stanno attirando l'attenzione dei componenti. Sull'aspetto del denaro bisogna giungere ad un compromesso poiché è ormai diventato una necessità anche se potrebbe incrinare le relazioni umane e di fiducia fino ad arrivare a creare tensione. Anche la competenza professionale potrebbe avere un ruolo di un certo peso nelle relazioni umane e familiari.

Come si è visto nelle pagine precedenti, il "*world of fame*" si caratterizza per il valore della fama che dipende dalla pubblica opinione ma è incompatibile con il valore dell'ispirazione che, invece, deriva dalla certezza di una convinzione interiore e non dal giudizio altrui. Al contrario, nel mondo della fama l'ispirazione viene considerata una follia poiché dipende dal giudizio personale senza considerare nessun'altro. Il rischio è di raggiungere una minoranza e non tutto il potenziale pubblico. Si potrebbe porre in discussione la reputazione delle persone famose ma il prezzo da pagare per il successo è dato dal sacrificio della propria *privacy* ed è necessario trovare un compromesso con la sfera familiare. Inoltre, diventa sempre più importante trovare il giusto equilibrio tra l'obiettivo della pubblicità e della promozione con l'obiettivo delle pubbliche relazioni, senza tralasciare l'attenzione del pubblico e la rete delle buone relazioni. I lavoratori che incontrano l'eco della pubblica opinione potrebbero avere maggiori difficoltà, soprattutto se si tratta di giudizi negativi e devono adottare soluzioni tempestive.

Alcuni essenziali elementi del "*civic world*" sono il flusso costante di informazione, di riflessione collettiva e di coordinamento e si trovano in contrasto con l'improvvisazione

individuale. Si cercano di applicare alla società regole generali che consentano di distinguere le varie tipologie di legami, connessi alle numerose situazioni, a differenza del contesto familiare, a volte un po' autoritario, con decisioni adottate da una sola persona con conseguenze sull'intera famiglia. Inoltre, nel mondo civile deve esserci omogeneità e trasparenza che si contrappongono alla riservatezza familiare. Le opinioni individuali convergono in una volontà generale tramite il processo di votazione mentre nel mondo della fama il giudizio, nel suo complesso, è costruito unendo le opinioni di tutte le persone coinvolte, tenendo conto dell'influenza esercitata. Può essere complesso giungere ad un compromesso con il mercato ed è da valutare caso per caso.

Infine, le critiche dal "*market world*", sottolineate dai sociologi Boltanski e Thévenot, si soffermano sui seguenti aspetti. Per cogliere le opportunità offerte dal mercato è necessario auto controllarsi ed essere distaccati dai sentimenti, senza considerare gli impulsi del momento e dell'agire. A differenza dell'ispirazione, specificità e personalità devono essere ridotte per poter accedere al mercato. Le condizioni tipiche del libero scambio non dovrebbero, quindi, trovare ostacoli nei diversi sistemi. Ad esempio, le relazioni personali, secondo Boltanski e Thévenot, possono ostacolare la concorrenza, l'attenzione al cliente, l'estensione del mercato e così via.

Il mondo del mercato è sostanzialmente diverso dal mondo della fama dal momento che il primo si focalizza sui beni, sui servizi e sui bisogni delle persone, mentre il secondo sull'apparenza e sulla celebrità. Nel mondo industriale vi è una mancanza di realismo e di interazione con i desideri dei consumatori che contrastano con il valore del mercato. Inoltre, potrebbe essere necessario effettuare una pianificazione ma se nell'organizzazione c'è una propensione ad evitare la programmazione possono verificarsi delle tensioni.

4.5. BREVE CONCLUSIONE

L'applicazione del modello di Boltanski e Thévenot ad un contesto reale appare un po' complessa e il risultato cui si giunge non sembra essere univoco poiché, essendoci una pluralità di principi di valore convenzionale, potrebbe emergere qualche contrasto che richiede l'adozione di alcuni compromessi per ottenere una soluzione che si avvicini alla realtà. La realtà, infatti, è già complessa e questo modello formalmente strutturato potrebbe complicarla maggiormente. Il modello di Stark, invece, basandosi su un ordine di valori qualitativo permette di organizzare e gestire il disordine e la complessità, partendo

dall'individuazione delle forze legate al contesto sociale che dipendono da ogni specifica situazione.

Ad una prima analisi, il modello individuato dal sociologo Stark, descritto nel terzo capitolo, appare maggiormente innovativo permettendo un adattamento più semplice al contesto in continua evoluzione e un'analisi più precisa delle forze e delle relazioni che generano valore, considerato l'ambiente con cui interagiscono. Tuttavia, si rimanda al settimo capitolo dove viene illustrata la valutazione dell'associazione dilettantistica sportiva "Impronta A.S.D." con l'obiettivo di individuare il suo "vero" valore, gli elementi che ne permettono la creazione ed, infine, quale modello tra quelli illustrati nel terzo, quarto e quinto capitolo consente un'analisi più precisa e reale nello stesso tempo.

QUINTO CAPITOLO

IL PRINCIPIO DELLA GERARCHIA E IL MODELLO DEL VALORE ATTUALE NETTO

5.1. INTRODUZIONE

Il concetto di valore economico, come già emerso in precedenza, dovrebbe guidare la creazione del valore economico. Se si pensa allo studio della finanza, da sempre viene data enfasi alla massimizzazione del valore degli azionisti dal momento che si tratta del valore economico degli azionisti su cui sono state costruite le modalità di governo assumendolo come un principio guida della gestione dell'impresa. Il valore economico diventa, così, un'estrema sintesi di opportunità e rischi che vengono sintetizzati in un'unica misura.

Generalmente, quindi, tutti gli elementi si traducono in algoritmi per misurare il valore economico, tipico dell'approccio gerarchico, secondo l'idea di gestire con regole riconoscendo delle relazioni di causa ed effetto. A tal proposito, dopo aver introdotto il principio gerarchico nel secondo capitolo, di seguito si propongono dei modelli di finanza per la valutazione dell'azienda, in modo particolare ci si sofferma sul metodo del valore attuale netto. Nel settimo capitolo, infine, viene applicato all'"*Impronta A.S.D.*" per confrontare le due posizioni che fanno da filo conduttore di questo elaborato, quali i principi gerarchici ed eterarchici.

5.2. PRINCIPI FONDAMENTALI PER LA VALUTAZIONE AZIENDALE

Il valore economico, come già emerso, è visto come un punto finale dal quale discende una rete di relazioni di causa-effetto e l'approccio gerarchico nasce dagli assiomi fondamentali proposti dalle *decision side*. Per esempio, il principio della massimizzazione

dell'utilità attesa dovrebbe guidare tutto il percorso rivolto a generare il massimo valore economico. Da quest'ultimo nascono tutte le formalizzazioni caratteristiche degli approcci quantitativi alla gestione del valore economico e ci sono tutte le fasi caratteristiche: gestire il valore economico significa generare delle alternative, capirne le implicazioni economiche cioè le relazioni di causa-effetto, identificare le conseguenze creando una sorta di collegamento stretto tra le alternative, le caratteristiche e i risultati per poi giungere alla quantificazione del giudizio e delle preferenze. Tutti questi principi si traducono in algoritmi di calcolo e tra questi vi è il valore attuale netto: le basi del calcolo economico si traducono in stima dei risultati, delle distribuzioni dei valori e dei risultati, cui seguono la sintesi con modelli generali, l'individuazione di parametri e il loro utilizzo per identificare una misura di valore.

Si introducono, di seguito, alcuni modelli per calcolare il valore complessivo dell'impresa, soffermandosi in modo particolare sul modello del valore attuale netto.

5.2.1. MODIGLIANI E MILLER: LA CREAZIONE DEL VALORE

Secondo il modello "a torta", il valore complessivo dell'impresa, V_L , è

$$V_L = D + E$$

dove D è il valore di mercato del debito, ossia delle obbligazioni ed E è il valore di mercato dell'*equity*, cioè il capitale azionario. Se il *manager* vuole massimizzare il valore dell'azienda, dovrebbe scegliere il rapporto debito-*equity* che rende la torta, simbolo del valore totale, il più grande possibile.

La struttura finanziaria che massimizza il valore dell'impresa è la stessa che dovrebbero scegliere i *manager* per massimizzare gli interessi degli azionisti. I *manager*, inoltre, dovrebbero massimizzare il valore dell'impresa dal momento che i cambiamenti della struttura finanziaria vanno a beneficio degli azionisti se e solo se il valore dell'organizzazione aumenta. Viceversa, queste variazioni danneggiano gli azionisti se e solo se diminuisce il valore dell'azienda. Una eccezione è rappresentata da un debito ad elevata insolvenza. Ne consegue, quindi, che i *manager* dovrebbero scegliere la struttura finanziaria che massimizza il valore dell'impresa e, per definizione, aumenta la ricchezza degli azionisti.

Se si vogliono confrontare due strategie è necessario che diano diritto allo stesso dividendo annuo atteso e, di conseguenza, anche gli investimenti iniziali devono essere

uguali. Altrimenti, il soggetto razionale acquisterebbe l'attività meno costosa e il prezzo dell'attività più costosa scenderebbe fino al punto in cui i due investimenti si equivalgono. Se si indica con V_U il valore dell'impresa *unlevered*, non indebitata, il punto di uguaglianza degli investimenti iniziali si ottiene quando $V_U = D + E$. Considerando che in assenza di imposte $V_L = D + E$, ne consegue che $V_L = V_U$ ed è la proposizione I di MM.

Secondo la proposizione I di Modigliani e Miller, un'impresa non può modificare il valore totale dei titoli in circolazione modificando la ripartizione tra azioni e debito e ciò significa che, indipendentemente dalla struttura finanziaria, il valore dell'impresa è sempre lo stesso. Di conseguenza, per gli azionisti non esiste una struttura migliore o peggiore e, in assenza di imposte, il valore dell'impresa *levered* è uguale al valore dell'impresa *unlevered*. Siccome gli investitori sono in grado di replicare le decisioni di finanziamento dell'impresa a costo zero, il valore dell'organizzazione non è influenzato dalla sua struttura finanziaria. Da questa prima proposizione si evince, da un lato, che non esistono i maghi della finanza e, dall'altro, che le ristrutturazioni finanziarie non creano valore di per sé.

Tuttavia, questa proposizione si basa sull'assunto che gli individui possono indebitarsi allo stesso tasso delle imprese e, quindi, l'indebitamento societario equivale a quello individuale. Se, contrariamente, possono prendere a prestito solo ad un tasso più elevato, le aziende ricorrono al debito per aumentare il loro valore. L'effetto leva dell'indebitamento, però, dipende dagli utili prodotti dall'azienda al lordo degli interessi sul debito.

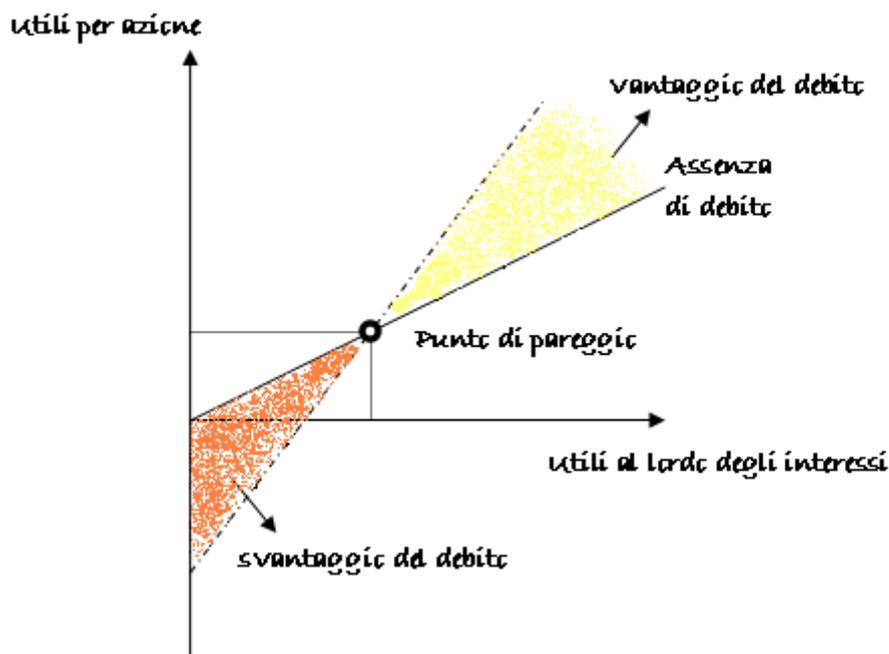


Figura 18: la leva finanziaria e il valore dell'impresa

Come si può notare, la linea continua indica l'assenza di debito ed inizia nel punto di origine dal momento che gli utili per azione sono nulli se gli utili al lordo degli interessi sono pari a zero, quindi, gli utili per azione e gli utili al lordo degli interessi aumentano di pari passo. La linea tratteggiata, invece, segnala la presenza di un debito e se gli utili al lordo degli interessi sono nulli, gli utili per azione sono negativi poiché gli interessi sul debito devono essere pagati indipendentemente dai profitti. Dall'intersecazione di queste due curve, si individua il punto di pareggio che determina l'uguaglianza tra le due situazioni mentre utili superiori al punto di pareggio determinano utili per azione più elevati per l'impresa *levered* e utili inferiori avvantaggiano l'impresa *unlevered*. Tuttavia, il mercato domanda un rendimento atteso maggiore per l'azienda indebitata considerando che gli azionisti devono sostenere un rischio più elevato e che l'indebitamento genera un maggiore rendimento.

Secondo la proporzione II di Modigliani e Miller, il rendimento atteso del capitale azionario è correlato positivamente alla leva finanziaria poiché il rischio degli azionisti aumenta all'aumentare dell'indebitamento. In base alla proposizione I di Modigliani e Miller, l' R_{WACC} deve essere costante e pari a

$$R_{WACC} = R_O = \frac{E}{D + E} * R_E + \frac{D}{D + E} * R_D$$

dove R_O è il costo del capitale per un'azienda priva di debito, R_E è il rendimento atteso del capitale azionario e R_D è il costo del debito.

Questa relazione esprime che il costo medio ponderato del capitale per un'azienda è raffigurato dalla media ponderata del suo costo del debito e dell'*equity*.

Se si risolve per R_E si ottiene:

$$R_E = R_O + (R_O - R_D) \frac{D}{E}$$

Il costo del capitale azionario si compone, quindi, del rischio operativo legato al *business*, R_O e del rischio finanziario, D/E .

Il rendimento richiesto sull'*equity* è una funzione lineare del rapporto D/E dell'azienda e, *ceteris paribus*, un rapporto di indebitamento maggiore incrementa il rendimento del capitale azionario, ossia, visto che il capitale azionario dell'impresa *unlevered* è rischioso dovrebbe avere un rendimento atteso superiore a quello del debito privo di rischio. Si può

osservare l'effetto della leva finanziaria sul costo dell'*equity* poiché, quando l'impresa aumenta il rapporto D/E, il capitale azionario è gravato da un debito aggiuntivo. Aumenta, così, il rischio dell'*equity* e anche il rendimento richiesto.

I risultati cui sono giunti Modigliani e Miller, dimostrano che in assenza di imposte non è possibile modificare il valore di un'organizzazione rimodellando la struttura finanziaria. Non è possibile ridurre il costo complessivo del capitale sostituendo il debito all'*equity*, anche se il debito fosse meno costoso, perché se l'azienda aumenta il suo debito, l'*equity* diventa conseguentemente più rischioso. Con l'aumento del rischio, anche il costo del capitale azionario diventa maggiore. L'incremento del costo dell'*equity* controbilancia il risparmio di costo per un maggiore finanziamento dell'impresa con debito. Dimostrano, quindi, che i due effetti si compensano per cui sia il valore dell'impresa sia il costo complessivo del capitale sono indipendenti dalla leva finanziaria. Ne consegue che la dimensione della torta non cambia in base alla suddivisione tra obbligazionisti e azionisti. Considerano, inoltre, irrilevante la struttura finanziaria poiché è legata ad eventi accidentali che si verificano nella storia aziendale. I rapporti debito-*equity* dell'impresa possono avere un qualsiasi valore e dipendono dalle decisioni manageriali. Tuttavia solitamente quasi tutti i settori presentano un rapporto debito-*equity* a cui le aziende appartenenti tendono a uniformarsi. Le aziende, quindi, non scelgono il grado di leva finanziaria superficialmente o casualmente.

Questa teoria ha omesso alcuni aspetti rilevanti nella vita reale, infatti sono state ignorate le imposte e non sono stati considerati i costi del fallimento e gli altri costi di agenzia. Se si introducono le imposte, cambia il valore dell'impresa poiché, ora, è correlato positivamente al suo debito. Il *manager* dovrebbe scegliere la struttura del capitale che possiede un valore più elevato e il valore viene massimizzato pagando meno imposte. Ciò significa che il *manager* dovrebbe preferire l'impresa indebitata che paga meno imposte rispetto all'impresa priva di debito. Ne deriva uno svantaggio fiscale per l'*equity* e, viceversa, un vantaggio fiscale per il debito.

Per l'azienda priva di debito, il reddito imponibile è costituito dall'EBIT e l'utile netto è dato da $EBIT(1 - t_c)$ mentre per l'impresa indebitata il reddito imponibile è rappresentato da $EBIT(R_D - D)$ ma bisogna considerare sia il flusso di cassa per gli azionisti, dato da $[EBIT - (R_D * D)](1 - t_c)$ sia il flusso di cassa per gli obbligazionisti costituito da $R_D * D$ e si ottiene $EBIT(1 - t_c) + R_D * D * t_c$.

Come si può notare, emerge un vantaggio fiscale del debito, detto scudo fiscale, visto che il flusso di cassa dell'azienda indebitata è maggiore dell'impresa priva di debito per

$R_D * D * t_c$. A questo punto, per ottenere il valore dell'impresa *levered* è sufficiente aggiungere il valore di questo beneficio al valore dell'impresa *unlevered* e, così, la proposizione I di Modigliani e Miller con le imposte diventa:

$$V_L = \frac{EBIT(1 - t_c)}{R_O} + \frac{R_D * D * t_c}{R_D}$$

o equivalentemente $V_L = V_U + D * t_c$.

Il maggiore valore dell'impresa indebitata è dato dal beneficio fiscale del debito e va a vantaggio degli azionisti. All'aumentare dell'indebitamento aumenta il valore dell'azienda che presenta un debito poiché è una funzione lineare di quest'ultimo.

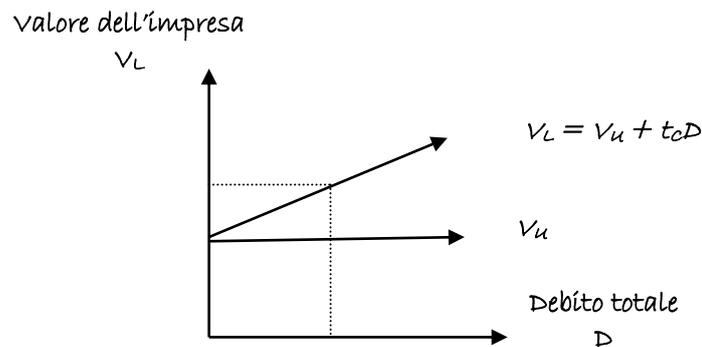


Figura 19: il valore dell'impresa *levered* e *unlevered* in presenza di debito

La proposizione II di Modigliani e Miller mantiene la sua validità anche in presenza di imposte societarie e il rendimento atteso del capitale azionario è:

$$R_E = R_O + (R_O - R_D)(1 - t_c) \frac{D}{E}$$

dove sia R_O sia R_D sono indipendenti dal rapporto D/E .

Infine, il costo medio ponderato del capitale, con le imposte, è dato da:

$$R_{WACC} = R_D \frac{D}{V_L} (1 - t_c) + R_E \frac{E}{V_L}$$

e, di conseguenza, il valore dell'impresa indebitata è calcolabile come:

$$V_L = \frac{EBIT(1 - t_c)}{R_{WACC}}$$

Ne deriva che all'aumentare dell'indebitamento, si riduce il costo medio ponderato del capitale ed aumenta il suo valore. Tuttavia, se si esaminano anche le imposte personali bisogna considerare che gli azionisti ricevono:

$$(EBIT - R_D D)(1 - t_c)(1 - t_E)$$

dove t_c è l'aliquota fiscale aziendale mentre t_E è l'aliquota d'imposta sul reddito delle persone fisiche derivante dai dividendi mentre gli obbligazionisti ricevono:

$$R_D(1 - t_D)$$

dove t_D è l'aliquota d'imposta sul reddito delle persone fisiche derivante dalle obbligazioni. Il flusso di cassa totale per gli investitori, si compone delle due parti appena prese in considerazione:

$$(EBIT - R_D D)(1 - t_c)(1 - t_E) + R_D D(1 - t_D)$$

e, di conseguenza, il valore dell'impresa indebitata è ottenibile come:

$$V_L = V_U + \left[1 - \frac{(1 - t_c)(1 - t_E)}{(1 - t_D)} \right] D$$

Se l'aliquota d'imposta degli obbligazionisti equivale a quella degli azionisti, il beneficio fiscale crea valore mentre se l'aliquota fiscale degli azionisti è inferiore a quella degli obbligazionisti il vantaggio del debito diminuisce. Anche la fiscalità può, quindi, condizionare le politiche finanziarie aziendali e, di riflesso, il valore dell'organizzazione stessa.

Se si volessero considerare anche i costi di agenzia e i costi di dissesto e fallimento, per ottenere il valore dell'azienda bisogna aggiungere, oltre allo scudo fiscale, la riduzione dei

costi di agenzia del capitale azionario e togliere l'incremento dei costi di dissesto finanziario in quanto il valore dell'impresa viene distribuito non solo tra azionisti e obbligazionisti ma anche tra avvocati, soggetti coinvolti nel processo fallimentare e Stato.

I *manager* razionali dovrebbero scegliere la struttura finanziaria che massimizza il valore dei diritti negoziabili e minimizza il valore dei diritti non negoziabili. Inoltre, il rapporto debito/*equity* ottimale dovrebbe essere maggiore in presenza di costi di agenzia dell'*equity* e minore in loro assenza. Essendo rilevanti i costi del dissesto, però, non è detto che l'impresa debba necessariamente finanziarsi solo tramite debito.

5.2.2. IL MODELLO DEL VALORE ATTUALE NETTO

Dopo aver analizzato come è possibile creare e modificare il valore dell'impresa secondo Modigliani e Miller, ci si sofferma sulle metodologie di calcolo del valore economico. Concretamente, infatti, se si vuole selezionare un progetto di investimento applicando il principio della gerarchia, si fa riferimento al modello del valore attuale netto e si seleziona il progetto che possiede un valore attuale netto positivo o al limite nullo, altrimenti lo si elimina. È un approccio diretto mentre con l'eterarchia, come emerge dai precedenti capitoli, l'approccio diventa più articolato perché si tiene conto anche delle condizioni di incertezza radicale. Infatti, il modello del valore attuale netto nasce con l'uso di algoritmi che riprendono la variabilità in un contesto che può essere definito di rischio sulla base di distribuzioni di probabilità affidabili.

Lo strumento del valore attuale netto è interessante se con esso si riesce a mettersi davanti ai problemi, a delle linee di soluzione, ottenendo degli elementi per considerare il contesto, tuttavia se bisogna scegliere solo in base ad esso possono sorgere alcuni dubbi, come emerge nel settimo capitolo. Infatti, il risultato dipende dalle ipotesi effettuate e possono esserci nuove valutazioni che si basano su altri valori che consentono di andare oltre e migliorare il risultato economico. Per esempio, in Stark la costruzione dell'eterarchia è volutamente imprecisa perché non si incastrano precisamente gli ordini di valore secondo delle regole e sarà compito del *manager* sceglierla e gestirla.

L'eterarchia, invece, abbandona questa limitazione visto che ragionare con delle condizioni di rischio è una semplificazione. In realtà, gli investimenti vengono sostenuti in condizioni di ignoranza, senza sapere cosa riserva il futuro ma si sostengono perché è importante provare tutte le strade dell'innovazione: la "regola" in questo caso è diventare il

leader dell'innovazione, divenendo un ordine di valore. Si scelgono gli investimenti che sono più indicati per sviluppare l'innovazione, senza riuscire a stimare in partenza la parte dell'investimento che si traduce in innovazione per giungere ad un risultato finale poiché non si definiscono relazioni di causa-effetto. Ci sono diversi ordini di grandezza, come si è visto in precedenza, che aiutano a scegliere; ad esempio, si possono fare degli investimenti che richiamano all'efficienza. Non si seguono delle regole esplicite ma le relazioni con le caratteristiche qualitative: si parla, infatti, di processi di *qualculation* e non di calcolo poiché il calcolo avviene su grandezze, oltre che quantitative, anche qualitative.

Con l'approccio gerarchico, però, l'impresa viene letta in termini economici dimenticando tanti altri aspetti rilevanti per la formazione del valore economico. Per non essere focalizzati troppo su elementi quantitativi, nella ricerca del valore economico bisognerebbe analizzare anche i fenomeni d'impresa. Bisognerebbe porsi nell'ottica dell'impresa, considerarla nel suo contesto, osservare l'ambiente, le caratteristiche, le opportunità e i pericoli, i punti di forza e di debolezza ed, infine, capire qual è il grado di coerenza o di incoerenza di questi elementi. Una volta valutato l'assetto, si generano le alternative, si scelgono quelle migliori, si genera un piano razionale che poi deve essere attuato. Seguendo queste fasi, si formalizzano le categorie logiche, andando in profondità al problema e ottenendo risultati positivi. Una volta attuato il piano, bisogna fare un controllo periodico per verificare se ci si è discostati dagli obiettivi perché se ci sono dei cambiamenti bisogna rifare la pianificazione. Si riesce con questo processo di pianificazione razionale a generare al meglio il risultato economico e questo processo diventa la base per supportare un processo di ricerca della massimizzazione.

A questo proposito, se l'obiettivo è la massimizzazione degli investimenti e delle opportunità d'investimento future che godono di una certa rilevanza nell'azienda e se si vuole individuare il valore di quest'ultima, diventa importante cercare di identificare il valore economico in tutti i suoi aspetti dal momento che potrebbe essere più elevato di quello intrinseco e, così, può essere importante considerare sia valori oggettivi più evidenti sia valori soggettivi meno palesi. Di conseguenza, è necessario introdurre una tecnica di valutazione finanziaria detta valore attuale netto (VAN) che, inoltre, costituisce un esempio del principio gerarchico applicato alla realtà.

Si tratta di un principio base secondo cui qualunque attività ha un valore collegato alla sua capacità di generare flussi di cassa futuri che devono essere attualizzati per tener conto del tempo e del rischio che grava su di essi. Nelle decisioni di *capital budgeting*, infatti, una particolare importanza è rivestita dal valore temporale del denaro. Se si vuole

determinare con certezza i costi e i benefici di una decisione, è necessario riferirsi al valore attuale netto. La formula del VAN può essere scritta come:

$$VAN = -COSTI + VA$$

dove il valore attuale al tempo 1 è dato da $VA = \frac{C_1}{(1+r)}$.

Il valore attuale netto non è altro che il valore attuale dei flussi di cassa futuri meno il valore attuale dei costi dell'investimento. Il VAN di un progetto di T periodi si può formulare come:

$$VAN = -C_0 + \sum_{i=1}^T \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

dove C_0 è l'investimento iniziale, C_i il flusso di cassa e r il tasso di attualizzazione. Equivalentemente si può scrivere come:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t}$$

dove FCF_t è *Free Cash Flow* cioè il flusso di cassa disponibile e i è il tasso di sconto.

Gli elementi chiave del valore attuale netto sono le sue tre caratteristiche principali, quali l'utilizzo dei flussi di cassa, l'impiego di tutti i flussi di cassa di un progetto e la corretta attualizzazione dei flussi di cassa.

Il progetto di un investimento che genera un insieme di flussi di cassa, dunque, può essere valutato attualizzando i flussi secondo l'approccio del valore attuale netto. Infatti, accettare progetti con VAN positivo avvantaggia gli azionisti. Si realizza il progetto che presenta un VAN maggiore o uguale a zero o, in altri termini, è necessario che il valore attuale dei flussi in entrata sia maggiore del valore dei flussi in uscita.

Più specificatamente, l'impresa priva di debito potrebbe rifiutare un progetto che, invece, verrebbe accettato dall'azienda indebitata dal momento che, solitamente, il costo del capitale si riduce con l'indebitamento e, così, i progetti con VAN negativo diventano a VAN positivo. Come si può notare, quindi, la possibilità di finanziare una parte

dell'organizzazione o dell'investimento con capitale di debito influenza l'accettazione e il rifiuto del progetto stesso.

Estendendo l'applicazione di questo modello alle decisioni di *capital budgeting* riguardanti le attività dell'impresa, il metodo che si applica per effettuare la valutazione di un progetto o di un'impresa è sempre il valore attuale netto, ipotizzando che l'azienda venga finanziata totalmente tramite capitale proprio. Le decisioni sulla struttura finanziaria, invece, riguardano le passività dell'impresa è necessario analizzare separatamente queste due decisioni che sono collegate tra loro.

In generale, il valore di un'azienda o di un investimento è ottenibile determinando i flussi di cassa in base alla loro distribuzione nel tempo e scontandoli, poi, ad un tasso rappresentativo del valore finanziario del tempo e del premio per il rischio. Se lo scopo è la valutazione di un progetto o dell'impresa stessa, quando viene utilizzato il debito, esistono tre modelli *standard* di valutazione:

-  il valore attuale modificato
-  il flusso degli azionisti
-  il costo medio ponderato del capitale

Il primo metodo è il valore attuale modificato che si può formulare come:

$$VAM = VAN + VANF$$

ossia il valore dell'impresa indebitata si ottiene dalla somma del valore dell'azienda priva di debito e del valore attuale netto degli effetti finanziari.

Se l'impresa si indebita, il valore attuale netto dell'investimento in caso di indebitamento diventa:

$$VAM = VAN + T_c D$$

e quindi, a volte, si può verificare che l'emissione di un debito permette all'azienda di sostenere l'investimento con profitto.

Il metodo del flusso degli azionisti si basa sulla possibilità di scontare i flussi di cassa a favore degli azionisti dell'azienda indebitata al costo del capitale azionario. Se si ipotizza una rendita perpetua, la formula diviene:

$$FTE = \frac{FCFE}{R_S}$$

Inoltre, il valore attuale netto dell'investimento può essere calcolato sulla base dei flussi di cassa degli azionisti dell'impresa indebitata, infatti, si ottiene:

$$VAN = FTE - \text{quota capitale di rischio}$$

Il metodo del costo medio ponderato del capitale si basa sul fatto che le organizzazioni si finanziano con capitale di debito e con capitale azionario. Si può formulare come:

$$WACC = R_E \frac{E}{D + E} + R_D \frac{D}{D + E} (1 - t)$$

e viene utilizzato per scontare il flusso di cassa dell'impresa priva di debito ottenendo, così, il valore dell'investimento:

$$VA = \frac{FCFE_U}{WACC}$$

e se si sottrae il costo dell'investimento si ottiene il valore attuale netto.

Molti *manager* applicano il costo medio ponderato del capitale per attualizzare i flussi di cassa futuri. Tutte le variabili contenute nella formula si riferiscono, però, all'impresa nel suo complesso e, quindi, si ottiene l'esatto tasso di attualizzazione solo per progetti il più possibile simili all'impresa che li realizza. Inoltre, è applicabile per i progetti "medi" ma non è corretto per i progetti più sicuri o più rischiosi rispetto alla media delle attività esistenti. Non va bene nemmeno per i progetti che se vengono intrapresi causano un aumento o una diminuzione del rapporto di indebitamento. Infine, è basato sulle caratteristiche correnti dell'organizzazione e ne consegue che può essere applicato quando il rischio del progetto e il rapporto di indebitamento rimangono costanti. In caso contrario, si ottengono dei risultati approssimativi.

Questi sono solo alcuni metodi che possono essere applicati per calcolare il valore dell'impresa e, a volte, non si è in grado di calcolare tali metodi con precisione per cui l'applicazione di uno o dell'altro metodo dipende dall'orizzonte temporale e dalla capacità di stima dei tassi di sconto. Non bisogna, poi, tralasciare il rischio associato se si valuta l'impresa.

Si tratta, quindi, di un mondo della finanza molto vasto che offre moltissime formule in base al contesto da analizzare ma tutto viene trattato oggettivamente, senza considerare aspetti più soggettivi che possono influenzare sia positivamente che negativamente il valore dell'impresa. Tutti gli elementi vengono ricondotti a delle regole, come è tipico della gerarchia illustrata nel secondo capitolo.

5.3. BREVE CONCLUSIONE

Se, da un lato, l'analisi del valore economico diventa interessante, dall'altro, può essere pericoloso. Infatti, non bisogna vedere nel valore economico il semplice risultato di un algoritmo, cioè una sintesi tecnica, in cui le uniche fasi più problematiche sono le operazioni che, in realtà, rappresentano solo l'esito finale. Quello che diventa importante, invece, è il processo di valutazione al fine di capire quali sono le forze che si traducono in grandezze economiche e livelli di classifica, ossia i reali temi del valore economico: non si tratta, infatti, di un semplice calcolo bensì di una costruzione. La costruzione non è una fase che astraie dal contesto ma riceve condizionamenti dall'ambiente, a sua volta, influenzato dai processi.

Vi è un'estrema incertezza nell'affrontare questa costruzione perché non ci sono regole da seguire ma bisogna tener conto di tutta una serie di valori di riferimento legati al complesso sociale. Questa esitazione è legata anche all'estrema incertezza della qualità degli oggetti in quanto i fenomeni oggetto di valutazione possono avere tante qualità, a volte nascoste, che si rischia di tralasciare nell'analisi poiché non è ancora stato identificato un metro comune assoluto per la classificazione delle qualità.

Nel caso della gerarchia è più semplice calcolare il valore economico poiché ci sono tutte le relazioni di causa-effetto esplicitate e sono sufficienti le quattro operazioni matematiche mentre con l'eterarchia può essere più complicato mettere assieme gli ordini di valore e gestire le condizioni per alimentare il valore economico. L'eterarchia, inoltre, diventa lo strumento coerente con l'idea dell'incertezza radicale poiché, gli schemi

formali, quantitativi e tecnici della finanza sono incoerenti con l'incertezza radicale che caratterizza l'attività economica.

Concludendo, non si tratta di mettere a confronto eterarchia e gerarchia per poi scegliere lo strumento migliore, come si può cogliere nel settimo capitolo con l'analisi dell'"Impronta A.S.D.". È, infatti, più importante considerare, di volta in volta, tutti gli strumenti a disposizione poiché non esiste uno strumento migliore in assoluto e bisogna cercare di ottenere più informazioni possibili ai fini della creazione del valore economico.

SESTO CAPITOLO

L'ASSOCIAZIONE DILETTANTISTICA SPORTIVA "IMPRONTA A.S.D."

6.1. INTRODUZIONE

In questo sesto capitolo, si presenta una breve descrizione dell'associazione dilettantistica sportiva "*Impronta*", illustrando in modo particolare l'ambiente che la circonda e il complesso sociale con cui si trova ad interagire, al fine di poter sviluppare efficacemente l'analisi sul valore economico, se esiste, di quest'ultima.

6.2. IMPRONTA A.S.D.



L'"*Impronta A.S.D.*" è un'Associazione Dilettantistica Sportiva composta da numerosi ballerini insegnanti e da tutti i ballerini allievi nonché soci dell'associazione stessa, dal momento che il solo requisito richiesto per frequentare questa scuola è esserne socio. Alcuni ballerini sono ormai insegnanti affermati mentre altri hanno iniziato la loro carriera come coreografi, ballerini e vincitori di gare di ballo. Tuttavia l'elemento che li accomuna è sia lo stile moderno, attivo e frizzante sia la predisposizione al divertimento, alle relazioni e alla crescita. Infatti, l'esperienza e lo studio li hanno portati ad avere una conoscenza sempre più vasta dei molteplici stili di balli caraibici, moderni e tradizionali e non solo. Si ricordano Cristina (presidente dell'associazione), Roberto (vicepresidente), Stefano (segretario), Marianna, Francesca, Paolo, Anita e Gabriele.

In modo particolare, quindi, l'“*Impronta A.S.D.*” è una scuola di danze caraibiche che cerca di trasmettere la propria idea di ballo a coloro che vogliono conoscere questo straordinario mondo.

La salsa, infatti, oltre ad essere un ballo moderno, è diventata uno stile di vita, un ambiente in continua evoluzione, caldo, stimolante, ricco di passione, idee, emozioni, e suggestioni.

Questa scuola si caratterizza per il perfetto connubio tra musica, divertimento e voglia di stare assieme. Da questo *mix* di elementi e grazie al contributo personale in termini di esperienza, energia e stile, si è formato un gruppo di amici con la stessa passione e la voglia di far bene. È diventata una grande famiglia che si allarga con il trascorrere del tempo e ogni ballerino ne fa parte, sia esso un nuovo allievo o un ballerino nato, giovane o anziano, senza alcuna esclusione.

Inoltre gli affermati insegnanti dell'“*Impronta A.S.D.*”, caratterizzati da una grande dinamicità, carichi di energia e di spirito di innovazione, alla continua ricerca di fonti di miglioramento, crescita e stimolo, vogliono contribuire alla diffusione della loro filosofia di vita.

Oltre all'insegnamento, importanti sono la collaborazione e, in modo particolare, i legami di amicizia che si creano al suo interno: si diventa uno di loro! L'impronta digitale si trasforma in spirale ed è in grado di lasciare la scia nelle giornate di ognuno e a tal proposito, si fa riferimento al seguente motto:

“Sotto il segno dell'Impronta!”

Oltre alla passione per la danza che accomuna questa grande famiglia, quindi, c'è la voglia di trascorrere insieme le giornate, divertendosi in compagnia. Infatti, organizzano molte attività che esulano dal mondo della salsa ma che contribuiscono a creare legami di amicizia ancora più forti. Ci sono bambini, giovani, adulti e anche famiglie che possono lasciare la loro piccola impronta, insieme ai grandi maestri.

L'elemento centrale caratterizzante, a sua volta, l'“*Impronta A.S.D.*” sono proprio le “Relazioni” che si creano e l'arricchiscono come scuola di ballo. Nel capitolo seguente si approfondisce meglio questa peculiarità molto importante per questa associazione.

Gli insegnanti sono capaci di infondere la passione per le danze caraibiche, alimentando la voglia di imparare nuovi passi e perfezionarsi e già questi sono elementi di valore. Si

aggiunge, poi, la loro attenzione per l'aspetto umano e l'amicizia, infatti puntano a sviluppare le relazioni sociali tra tutti i soci dell'"*Impronta A.S.D.*".

Tutto questo è reso possibile grazie all'ambiente che la circonda in quanto ogni socio contribuisce ad alimentare la passione per il ballo caraibico che lo travolge e la voglia di stare assieme come in una grande famiglia.

Nelle pagine che seguono si cerca di analizzare il "vero" Valore dell'"*Impronta A.S.D.*" che non fa riferimento al classico aspetto contabile bensì, come si vedrà, è connesso ad un insieme di valori che rendono speciale questa associazione e non è individuabile con la tipica analisi dei numeri. Lo scopo di questo lavoro è, pertanto, capire se l'"*Impronta A.S.D.*" possiede un valore economico e su che elementi di valore è fondato. Si cerca, inoltre, di individuare la vera fonte del valore dell'"*Impronta A.S.D.*" per distinguere il valore intrinseco nelle danze caraibiche dal valore dell'associazione dilettantistica sportiva. Dopo aver capito se esiste un valore economico, sarà interessante cercare di individuare dei possibili livelli quantitativi e qualitativi di questo valore per comprendere se si tratta di una proposta basata solamente sui numeri oppure di un progetto di qualità da valorizzare e coltivare.

SETTIMO CAPITOLO

VALUTAZIONE ECONOMICA DELL'”IMPRONTA A.S.D.”: VALORI, RELAZIONI, ETICA E NUMERI

7.1. INTRODUZIONE

Dopo aver introdotto il concetto di Valore, anticipato da un breve *excursus storico* ed i concetti di gerarchia ed eterarchia, sono stati analizzati differenti modelli per la valutazione del valore economico dell'”*Impronta A.S.D.*”. In modo particolare, si ricordano il modello dell'eterarchia sia considerando un ordine di valori qualitativo secondo i principi di Stark sia un ordine convenzionale di valori in base ai postulati di Boltanski e Thévenot ed, infine, il metodo del valore attuale netto come esempio della gestione con regole.

In questo ultimo capitolo, si applica la teoria illustrata in precedenza al fine di effettuare un'analisi realistica dell'”*Impronta A.S.D.*” contestualizzandola nell'economia etica ed individuare, se esiste, il “vero” valore di questa scuola di ballo. È interessante scoprire quali sono le fonti del valore economico e soprattutto se è collegato solamente al mondo delle danze caraibiche oppure anche al complesso sociale in cui si inserisce l'associazione dilettantistica sportiva, considerando l'importanza delle relazioni affettive tipiche dell'economia etica, come si illustra più approfonditamente nelle pagine seguenti.

Se da un lato vengono presi in considerazione solo dati oggettivi da sistemare sulla base di regole e algoritmi, dall'altro, si analizzano le forze creatrici di valore ed in particolare modo le Relazioni sociali. Si procede, quindi, con l'analisi dell'”*Impronta A.S.D.*” soffermandosi sull'interazione tra etica e valori e sulla piattaforma sociale focalizzata sulle Relazioni.

7.2. ECONOMIA ETICA: PIATTAFORMA SOCIALE, VALORI, RELAZIONI, ETICA ED ETERARCHIA O GERARCHIA

Soffermandosi ad analizzare l'”*Impronta A.S.D.*” emerge come sia possibile considerare quest'ultima come una piattaforma sociale che è valorizzata e, a sua volta, valorizza le Relazioni sociali, in modo particolare affettive. Si tratta di una nuova concezione del valore che si può organizzare intorno all'idea di etica considerata come la capacità di creare i valori che fanno di una moltitudine un gruppo e la si introduce nell'economia che, a tal proposito, viene denominata economia etica. Infatti, l'insorgere di questi nuovi processi di creazione di valore è stato accompagnato da un nuovo interesse per il concetto di valore e con la produzione sociale ci potrebbero essere dei cambiamenti tali da portare ad una nuova teoria del valore. Emerge, quindi, una nozione di valore basata sull'etica e si diffonde con politiche d'avanguardia che coinvolgono le persone facenti parte della piattaforma sociale. Di conseguenza, si affermano nuove forme di creazione di valore in molteplici pratiche aziendali, incoraggiate dalla diffusione delle tecnologie di comunicazione, della partecipazione e della rete dell'opinione pubblica e dell'innovazione. Anche se l'economia si è da sempre interessata della formazione del valore, tralasciando in verità la questione etica e gli effetti dei processi etici.

Più che da risorse proprietarie disponibili per l'organizzazione, il valore deriva da forme di cooperazione sociale che si sviluppano nell'associazione coinvolgendo i molteplici soggetti. Il valore, in questo caso, deriva dalla capacità di attrarre e dai contributi realizzati dalla cosiddetta “produzione sociale”. Sono forme collaborative di produzione della “ricchezza” in cui la motivazione prevalente non è costituita dal guadagno monetario bensì dalla corretta valutazione delle qualità e delle peculiarità dell'associazione. Nonostante il ricorso alla “produzione sociale” non sia una novità, recentemente ha visto incrementare radicalmente la sua importanza grazie alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in rete oltre al maggiore potenziale produttivo legato all'interazione sociale. Questi due elementi hanno innescato una sorta di rivoluzione copernicana nella pratica commerciale tanto da spostare il luogo della creazione di valore. Se si pensa alla legge del valore di Marx, secondo cui i valori di scambio delle merci sono o dovrebbero essere correlate al tempo di lavoro o agli investimenti necessari per la produzione, emerge la sua validità solamente se il lavoro ha un prezzo ed è stato trasformato in merce che può essere comprata e venduta sul mercato. Diventa difficile applicare la teoria del valore-lavoro alle attività che non hanno un prezzo non essendo legate al rapporto organizzativo.

Per questo si fa riferimento alla teoria dell'”*audience commodity*” di Smythe secondo cui le aziende si basano sul loro pubblico come se fosse un bene prezioso da tenere sempre in considerazione assieme alle relazioni che vengono ad instaurarsi. Gli utenti di Facebook, per esempio, utilizzano una piattaforma sociale integrandola alla comunicazione ordinaria, diventando così una fonte di valore. In presenza di lavoro libero, non esiste un prezzo né è possibile identificare una fonte di valore e serve, di conseguenza, una teoria diversa di valore poiché sono processi che vanno al di là del valore.

Se si considera il valore della produzione sociale, è necessario cercare di capire come possa essere quantificato, considerata la natura peculiare di questa modalità di produzione. La maggior parte dei valori, in questi casi, si concentra sulle Relazioni affettive e su quelle che permettono l'esperienza della comunità, come la più importante fonte di valore in questi processi. In un recente studio sono state individuate differenti possibilità raggruppabili nella rete sociale, nell'impressione, nel coinvolgimento del gruppo e nell'utilizzo del marchio stesso. Queste prime tre caratteristiche sono connesse con la creazione di relazioni affettive tra i membri del gruppo stesso. Emerge, così, l'importanza di queste ultime tra le persone sia all'interno del gruppo che a livello generale e si sottolinea l'importanza del lavoro sociale, dei rapporti affettivi e duraturi intorno al marchio dell'associazione.

Nel caso di attività economiche focalizzate sul processo di coproduzione con il cliente o sul processo sociale, la fonte di valore è collegata alla capacità di instaurare delle significative Relazioni affettive. Ne consegue che il valore, in queste situazioni, è legato solamente alla capacità di creare delle relazioni che siano in grado di sistemare un gruppo e dei rapporti con altre parti interessate. Questo concetto è abbastanza in linea con quello di etica aristoteliana il cui obiettivo è costituito dalla costruzione di relazioni sociali virtuose, perseguendo un ideale di “*eudaimonia*”, ossia il raggiungimento della felicità come scopo naturale della vita dell'uomo. È necessario imparare a bilanciare le proprie passioni e sviluppare un carattere che consenta una buona convivenza all'interno del gruppo, tra tutte le persone. Grazie a queste relazioni può formarsi un insieme di valori comuni che conferiscono una particolare cultura organizzativa o “*ethos*” alla rete sociale, decretando o meno il successo dell'organizzazione. Inoltre, il valore etico è direttamente connesso alla natura complessa dei processi di produzione sociale perché vi è una rete di attori, che si trovano al di fuori delle organizzazioni aziendali, collegata alla possibilità di instaurare le relazioni che godono di un comune scopo e una determinata direzione.

Diventano sempre più importanti i valori condivisi che creano un senso di affinità all'interno del gruppo e, quindi, il successo dipende dalla capacità di costruire i presupposti per l'economia etica, secondo il significato analizzato in questo lavoro. La motivazione prevalente della partecipazione all'associazione si basa, tra le altre cose, sull'affinità che si crea tra i membri della comunità. Infatti, le relazioni che si creano, dette *surplus* etico, sono in grado di legare i partecipanti ad un progetto, motivandoli a continuare apportando contributi positivi all'associazione e dare un senso alla loro partecipazione. La capacità di creare queste relazioni affettive e di fiducia genera, quindi, valore per l'organizzazione. Mentre la capacità di creare coesione attorno ad un sistema di valori, di sostenere e far rispettare tali valori e di generare valore economico coincidono assieme ai concetti di etica e di economia.

Dopo aver evidenziato che l'etica, come creazione di differenti tipi di relazioni sociali, è la più importante fonte di valore nella produzione sociale, è necessario capire come misurare il valore di queste concezioni etiche per poterle, poi, confrontare. Esistono differenti metodi per una valutazione *standard* ma sono accomunati dal comune approccio dato dalla trasformazione delle relazioni in elementi astratti misurabili per mezzo di indicatori generali come la fedeltà del cliente, la popolarità, le tendenze, le visite del sito *web*, la quantità di "mi piace" in Facebook e così via. Si cerca, così, di trasformare le qualità in caratteristiche misurabili anche se gli strumenti per le valutazioni costituiscono ancora un campo instabile. Più di una semplice diffusione di nuovi strumenti di misura, diviene necessaria una profonda trasformazione strutturale nei modi in cui vengono rapportate le relazioni affettive.

Il concetto di affetto viene, qui, considerato come la capacità di influenzarsi vicendevolmente e tenere unite le relazioni sociali. Tuttavia, la globalizzazione di massa ha cambiato la natura di influenzare: dalla sfera privata e interpersonale si passa alla sfera pubblica, oggettiva ed interconnessa. Sta emergendo, sempre più, il pubblico come nuova forma sociale rivoluzionaria considerato, in principio, solamente delle comunità collettive temporanee in nome di un sentimento generale. Questa trasformazione nell'incidere in elementi oggettivi e misurabili, in questo sentimento generale, si è intensificata con la diffusione delle tecnologie di comunicazione e delle informazioni attraverso la rete, in particolare i *social media*. Questi ultimi conquistano direttamente il pubblico e si utilizza una serie di indicatori come il numero di amici, le attività svolte da ogni profilo, le valutazioni, oltre ad una serie di tecniche per misurare l'intensità del sentimento espresso attraverso i *social network* e durante le conversazioni nei *blog*. Vista la rapida crescita dei

social media, si è formata rapidamente una piattaforma sociale predefinita per la comunicazione interpersonale permettendo di svolgere attività che prima erano precluse e ora sono visibili pubblicamente. Essendo diventate pubbliche e oggettive, si possono confrontare, valutare e, così, influenzare il valore diventa oggetto di scambio.

Emerge, quindi, una teoria del valore per la produzione sociale suggerendo che il valore è prodotto dall'etica e dalla possibilità di installare relazioni significative e affettive. Il *surplus* etico realizzato può diventare un valore di scambio, cioè un'espressione del sentimento generale e delle relazioni affettive misurabile oggettivamente. L'elemento centrale del valore è il potenziale affettivo che subisce una continua trasformazione e i prezzi delle attività potrebbero, in linea di principio, riflettere la loro capacità di creare un *surplus* di etica. Si può evincere che con l'idea di un'economia etica cambia la concezione classica di valore e si parla di valore etico.

Nella misura in cui le aziende e le reti vivono, sempre più, di risorse del gruppo, il loro valore è determinato in relazione alle loro capacità di utilizzare la risorsa comune contribuendo realmente all'organizzazione. L'economia etica della produzione sociale premia le organizzazioni, soprattutto in termini di capitale sociale, in proporzione alla loro capacità di contribuire all'ambiente sociale con la creazione di un *surplus* di etica. Non bisogna dimenticare che è necessaria trasparenza e uguaglianza nella partecipazione per determinare i flussi di persone considerato questo sentimento generale. Si tende ad effettuare delle stime della società nell'impatto etico ma, in realtà, non bisogna costituire i dispositivi, i sistemi di misurazione, garantire la trasparenza delle informazioni, il processo di creazione del valore e la costruzione delle infrastrutture, sintetizzato nel concetto di *Dingpolitik*.³⁴

L'economia etica è configurabile, quindi, quando si formano gruppi coesi nei quali emergono differenti valori tra cui le relazioni e i legami affettivi. Nascono, così, delle piattaforme che possono generare valore economico. Nel caso di Facebook, per esempio, queste piattaforme sociali si traducono in gruppi virtuali in cui si comunica e si esprimono stati d'animo, pensieri e così via mentre se si considera l'”Impronta A.S.D.” la piattaforma sociale è rintracciabile nei legami sociali ed umani che si creano all'interno del gruppo fisico accomunato dalla passione per la Salsa. È possibile evidenziare, quindi, che l'aspetto focale della piattaforma sociale realizzata si basa sulle Relazioni e sarebbe interessante capire quale valore possiedono. Infatti, si potrebbero utilizzare queste piattaforme per effettuare degli scambi tra società ma bisogna cercare di individuarne il valore economico.

³⁴ Arvidsson, *Ethics and value in customer co-production*, p.275 (Bruno Latour 2005)

Questo concetto di economia etica, che si focalizza sulle Relazioni, sta diventando sempre più importante poiché cominciano ad emergere, con maggiore forza, l'aspetto qualitativo e relazionale come fonte di valore economico al posto dell'aspetto quantitativo. Come emerge analizzando l'"*Impronta A.S.D.*", sono concetti innovativi e rivoluzionari nello stesso tempo dal momento che esulano dalle tradizionali logiche di *business* per esplorare mondi sconosciuti dotati di un elevato potenziale soprattutto in termini di Relazioni umane che pongono al centro di ogni valutazione l'Uomo al posto dei numeri. Affrontare, quindi, l'analisi dell'"*Impronta A.S.D.*" alla luce di questa economia etica consente di valorizzare la caratteristica fondamentale di questa associazione, ossia le Relazioni, che altrimenti non verrebbero prese in considerazione dagli approcci solamente numerici e, per questo, si applica l'approccio eterarchico più coerente con la situazione da analizzare, ovvero il modello di Stark.

Alla luce di quanto si è potuto vedere finora, si può dire che le Relazioni costituiscono il *focus* di questa grande Famiglia del ballo. Infatti, l'"*Impronta A.S.D.*" è una scuola di ballo focalizzata sulle danze caraibiche come la salsa cubana, la *bachata* e la *rueda* e, nello stesso tempo, propone discipline più attive come *zumba*, *kizomba* e *reggaeton*. Gli insegnanti stanno studiando i ritmi afroamericani e sono in continuo aggiornamento per poter aggiungere discipline e balli innovativi per ogni anno accademico. Tuttavia, l'elemento più importante è il loro essere una grande Famiglia.

Una volta illustrato il contesto etico-economico in cui si inserisce questa associazione, è possibile soffermarsi più specificatamente sull'importanza delle Relazioni e sviluppare l'analisi dell'associazione sportiva dilettantistica "*Impronta*" affrontando la complessità tipica di questo contesto dal momento che le Relazioni fanno parte delle numerose forze, individuate dall'economista Stark, fondamentali per la creazione del valore. Si parla, infatti, di costruzione del valore piuttosto di un valore come risultato poiché non è definito precisamente il prosieguo di questa recente associazione che è in continuo divenire, trasformandosi ed evolvendosi perciò è più congruo parlare del *puzzle* del valore: in questa piattaforma sociale interagiscono molteplici valori e diventa importantissima la trasmissione del valore stesso per alimentare tutto il sistema delle Relazioni. È necessario analizzare bene il complesso sociale e l'ambiente circostante, considerando la metafora "spaziale" poiché anche il mondo del ballo può rappresentare un sistema dinamico in cui ogni elemento si influenza a vicenda.

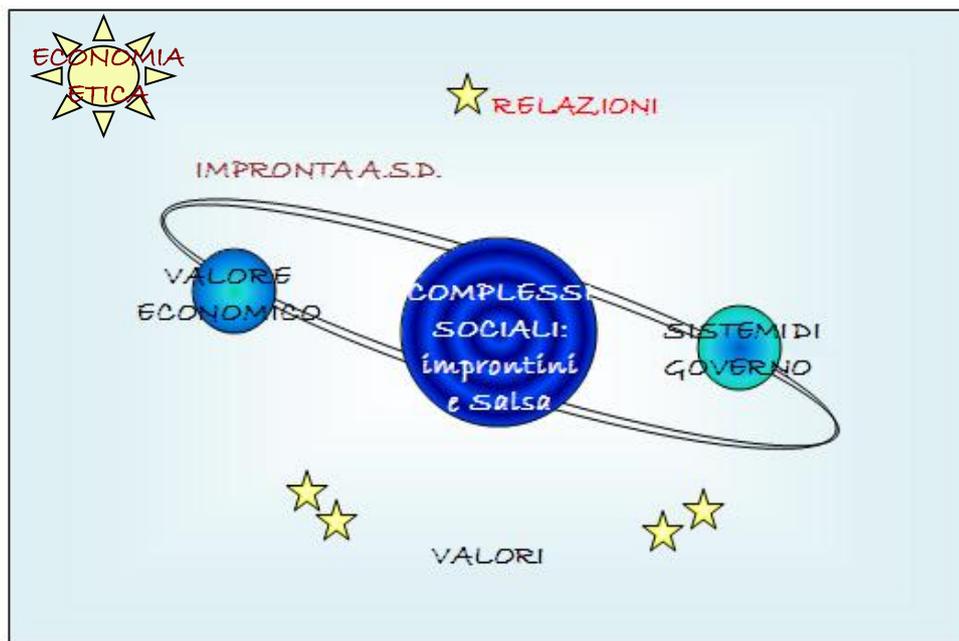


Figura 20: la complessa relazione tra il complesso sociale costituito dagli improntini, l'”Impronta A.S.D.”, il mondo delle danze latino-americane, il valore economico, i sistemi di governo, le Relazioni ed i valori nello sfondo dell'economia etica.

Il calcolo delle grandezze economiche, in questo caso, va riferito sia alla sfera del ballo, in particolare delle danze caraibiche, sia alle persone e ai ballerini che entrano in contatto con questo mondo. La creazione del valore economico, infatti, risente di chi sono i ballerini, di come interagiscono tra di loro e con il ballo e, infine, di quali strumenti vengono utilizzati per tessere una “immensa” rete di relazioni. È necessario analizzare ogni singolo aspetto a cominciare dal complesso sociale che si compone dei ballerini e della salsa cubana. I primi si distinguono tra ballerini insegnanti e ballerini allievi: i ballerini insegnanti possono essere sia ballerini affermati e vincitori di molte competizioni sia persone provenienti da altri settori che hanno iniziato a ballare e, poi, a studiare fino ad eccellere mentre i ballerini allievi solitamente sono persone che iniziano provando a ballare ma finiscono con l'appassionarsi alla salsa e proseguono con i corsi di livello avanzatissimo. Il ballo, soprattutto la salsa cubana, è in grado di trasmettere numerose emozioni e, alla fine, è difficile abbandonare questo “mondo incantato”.

L'elemento che più di tutti fa la differenza è costituito dalla rete di relazioni che si instaura tra tutti i ballerini, nessuno escluso. La salsa, infatti, è un ballo sempre moderno che sta diventando uno stile di vita, un ambiente in continua evoluzione, caldo, stimolante, ricco di idee, emozioni, passione e suggestioni.

Molto probabilmente basterebbero anche solo questi due aspetti del complesso sociale per creare il valore dell'”*Impronta A.S.D.*” che riesce a realizzare un perfetto connubio tra musica, divertimento e voglia di stare assieme. Da questo *mix* di elementi e grazie al contributo personale da parte di ogni ballerino, soprattutto l'energia di ciascuno, si è formato un gruppo di amici con la stessa passione e la stessa volontà in continua espansione. Da un lato, ci sono la dinamicità, l'energia, lo spirito di innovazione, la ricerca continua di fonti di miglioramento, di crescita e di stimoli per diffondere una filosofia di vita e, dall'altro lato, ci sono la collaborazione, i legami di amicizia che si creano e soprattutto le Relazioni. In questa scuola, ognuno è in grado di lasciare la sua impronta. Come si può notare, quindi, emergono gli aspetti caratteristici dell'economia etica dal momento che questo gruppo di improntini è considerabile come una piattaforma sociale focalizzata, in primis, sulle relazioni.

Da questa breve presentazione del complesso sociale, si possono individuare delle idee e dei concetti che si traducono in valori. A mio avviso, i principali valori sono quelli seguenti:

-  le relazioni
-  i legami di amicizia
-  la convinzione
-  la determinatezza
-  l'energia
-  il clima
-  la famiglia
-  il coinvolgimento
-  la collaborazione
-  la voglia di divertirsi assieme
-  la partecipazione

Il successo dell'”*Impronta A.S.D.*” è legato alla rete di Relazioni che si instaura tra tutti i ballerini, sia insegnanti sia allievi cui si aggiungono la convinzione e la determinatezza di sviluppare sia la piattaforma sociale sia la rete di Relazioni stessa. Una volta conosciuta questa grande Famiglia è difficile non diventare amici gli uni gli altri, tanto che si crea un clima assolutamente tranquillo, sereno, rispettoso, propositivo ed energico. Ci si cerca continuamente attraverso i *social network*, ci si scambiano i numeri di telefono e si diffondono informazioni per mezzo del sito *internet* e degli indirizzi di posta elettronica. Il

tutto in estrema libertà. Una volta entrati a far parte della squadra si viene talmente coinvolti sia dalla scuola sia da questa grande Famiglia che si trasmette la stessa energia, la stessa voglia di divertirsi tutti assieme e lo stesso affetto che trasmettono gli insegnanti. Fin da subito, infatti, si partecipa a tutte le attività promosse dalla scuola di ballo: nuovi corsi, cene, feste, viaggi, *stage*, spettacoli, sagre, notti bianche e così via.

Dal momento che non viene escluso nessuno, tutti si sentono coinvolti e cercano di dare il meglio di sé e siccome si è tutti uguali, chiunque può proporre nuove attività, nuovi corsi e, quindi, partecipare attivamente alla vita di questa associazione. Un aspetto da notare è che tutte le attività proposte non riguardano solo il mondo della salsa ma alcune sono finalizzate alla nascita e allo sviluppo delle amicizie tra i ballerini, nuovi e vecchi, come per esempio pranzi e cene in compagnia, feste di compleanno, di laurea e di Capodanno. Si crea una situazione di interazione tale che tutti si influenzano positivamente a vicenda e si riescono a trasmettere idee e concetti differenti, a volte contrastanti, in un costante clima di serenità. Emergono, così, anche dei valori morali. Sebbene il valore economico presenti la stessa caratteristica e ricevi condizionamenti dal complesso sociale, ci sono molti valori morali che articolano il valore economico nonostante si renda ugualmente possibile la sua formazione dal momento che il valore morale è maturato nel medesimo contesto sociale. Si affermano le interconnessioni tra tutti gli aspetti messi in evidenza riconfermando l'idea di collegamento tra l'ambiente sociale e la creazione del valore economico secondo una logica etica.

Tutto questo evidenzia quanto sia fondamentale l'umanità di tutti gli improntini e le Relazioni che si instaurano tra di loro. A mio avviso, questi sono solo alcuni valori che contribuiscono alla creazione del “vero” valore dell'”Impronta A.S.D.” e devono fungere da principi guida per l'associazione al fine di ottenere successo. Si tratta, infatti, di aspetti che caratterizzano solamente questa organizzazione ed, inoltre, il successo che stanno riscontrando i balli caraibici, soprattutto tra i giovani, è un punto a loro favore. Tuttavia, questi elementi inseriti in uno specifico ambiente e complesso sociale difficilmente riescono ad essere tradotti in semplici numeri senza senso e considerati con le regole della gerarchia e, dunque, si è maggiormente propensi ad utilizzare i modelli eterarchici, evidenziati nei capitoli precedenti, per identificare il “vero” valore.

Alla luce di tutti questi elementi, si può ragionevolmente pensare che le interazioni sociali interne abbiano effetti anche con l'ambiente esterno che ne viene influenzato come se si volesse replicare il “mondo fatato” dell'”Impronta A.S.D.”. Si crea, di conseguenza, un intreccio di relazioni ed influenze con un complesso sociale più esteso e non limitato

alle danze latino-americane. Infatti, alcune attività sono strutturate in modo tale da venire a contatto con persone di altre etnie, con tradizioni diverse, con mentalità e con caratteristiche differenti per cercare di tessere nuove relazioni ingrandendo la rete già esistente e aumentando le impronte lasciate da ciascuno.

Tutte queste relazioni di vario genere alimentano una certa complessità che, però, è utile per comprendere il significato della molteplicità delle manifestazioni del valore economico. Ogni fenomeno che si realizza non è più considerabile un'espressione isolata bensì è collegata al contesto da cui deriva. Emerge una doppia relazione dal momento che il complesso sociale e l'ambiente circostante possono implicare valori differenti e ci sono molteplici parti che influenzano e si influenzano a vicenda con il processo di codeterminazione. Diventa, quindi, fondamentale saper gestire la complessità. È un processo dinamico poiché tutto può mutare e, come si può notare, gli insegnanti riescono a porre le condizioni per realizzare questa alchimia di elementi continuamente mutevoli ma sempre di successo e se si crea del disordine sanno trovare il modo per organizzare con successo questa dissonanza.

Dopo aver osservato la realtà che circonda l'"*Impronta A.S.D.*" e i valori etici che si manifestano, è importante comprendere l'importanza di intervenire su questi ultimi e saper gestirli per creare valore economico. A mio avviso, quindi, non esiste il giusto valore economico che si calcola in un certo modo, bensì un valore economico che discende dal complesso sociale dei balli latino-americani e per valutarlo è necessario, come vedremo meglio in seguito, far riferimento ai valori sociali, morali, estetici ed etici già evidenziati. Bisognerebbe, quindi, essere capaci di distinguere tra elementi oggettivi e aspetti soggettivi per poter costruire un concetto coerente di valore economico. In questo caso, gli elementi oggettivi sono costituiti dall'ammontare delle entrate e delle uscite, dai passi di ballo che vengono insegnati, dai corsi di ballo proposti, dalle gare, dalle coreografie mentre gli aspetti soggettivi sono riconducibili ai valori in precedenza analizzati. Diventa fondamentale capire se l'ago della bilancia pende più verso i primi o i secondi.

Questa analisi si basa sull'assunto che l'"*Impronta A.S.D.*" possiede un valore economico concreto che deve essere rappresentato e deve produrre determinati effetti sulla realtà considerando oltre ai valori sociali e ambientali, anche i valori etici tipicamente relazionali. Se si considera il valore economico sotto l'aspetto della desiderabilità e dell'apprezzamento del bene, emerge da un lato la valutazione delle qualità stimolando gli interventi nel *network* e, dall'altro, la spunta di "mi piace" e "non mi piace" per capire quali sono le caratteristiche repute interessanti dalle persone al fine di migliorare, se è

necessario. Per Stark, infatti, il *network* e la sua diffusione può essere un modo per calcolare e valutare il valore economico. Ne consegue che nulla dovrebbe essere lasciato al caso ma bisognerebbe saper gestire in modo opportuno tutte le fonti di valore.

Dopo aver esplicitato una possibile forma di rappresentazione del valore economico dell'”*Impronta A.S.D.*” nei suoi aspetti più importanti, considerato il complesso rapporto con i valori, le relazioni, i complessi sociali e l'ambiente circostante e, prima di applicare le differenti modalità di governo del valore economico, è necessario elaborare il rapporto tra valutazione e cognizione. È interessante capire se è rintracciabile la cognizione separata dall'informazione, la cognizione e l'interazione, la cognizione distribuita oppure se si forma una nuova modalità alternativa sorta dall'integrazione di queste ultime.

Nel caso della cognizione e dell'interazione si pone il problema della interazione oltre a quello della cognizione e dell'informazione. Non è, infatti, sufficiente raccogliere le informazioni poiché possono essere caratterizzate da rumore oppure venire comprese scorrettamente. In questo caso, quindi, i sistemi cognitivi non sono uniformi e l'informazione deve essere circostanziata. Si raccolgono informazioni che si interpretano in modo diverso e diventa necessario dialogare con le stesse e con gli altri soggetti. Ne consegue che il valore non dipende solo dalle informazioni ma anche dalle persone che le ricevono e le interpretano ed è necessario porsi in un rapporto interattivo rispetto all'informazione stessa. Inoltre, il valore dipende dal modo in cui si interagisce con l'informazione. Di conseguenza, nasce una cognizione che si qualifica per l'interazione con l'informazione e, dunque, cognizione e informazione tendono a coincidere considerato che l'interazione mette in luce una possibilità alternativa di identificazione del valore.

La cognizione distribuita, invece, si caratterizza per la capacità di assemblare tutti i pezzi significativi ed è, quindi, un contesto più complesso poiché i soggetti che raccolgono le informazioni devono, poi, elaborarle utilizzando altri strumenti ed individuando, così, altre informazioni ed impulsi. Si crea una rete che aiuta nell'individuare il valore economico dell'”*Impronta A.S.D.*” ma bisogna considerare sia le interazioni sia le connessioni che si vengono a creare.

A mio avviso, nell'”*Impronta A.S.D.*” non è chiaramente identificabile una di queste alternative poiché, da un lato, può essere sufficiente raccogliere le informazioni ed interpretarle con la cognizione interattiva e, dall'altro, in alcuni casi bisogna essere in grado di assemblare tutti i pezzi del *puzzle* raccogliendo le informazioni, elaborandole e mettendole in rete con altri strumenti. Sembra quasi nascere una modalità alternativa che deriva dall'integrazione di queste due modalità: per esempio, se gli insegnanti devono

decidere i corsi di ballo da proporre oppure individuare gli *stage* con i famosissimi grandi maestri devono cercare di capire i gusti e le aspettative dei ballerini e si può rintracciare, così, la cognizione e l'interazione. Tuttavia, quando vengono coinvolti anche i ballerini e si fanno nuove proposte è necessario unire tutte le informazioni raccolte e le idee fornite dalla rete in cui tutti interagiscono tra di loro: in questo ultimo caso, di sicuro, il risultato è una proposta che soddisfa tutti e che si adatta alle esigenze dei ballerini in base alla cognizione distribuita. Difficilmente, quindi, è possibile trovare una giusta classificazione visto lo spirito energico e continuamente innovativo della scuola di ballo e dipende anche dalle situazioni che si presentano.

Di conseguenza, è importante la relazione che si crea tra soggetti e strumenti anche se può essere complesso rintracciare l'integrazione tra gli improntini e gli strumenti impiegati, come il ballo. Tuttavia, sembra configurarsi la situazione di utilizzo e si potrebbe individuare anche una nuova identità unitaria con valore aggiunto. Nelle situazioni più semplici, in cui gli insegnanti devono proporre le attività dell'anno accademico, lo strumento cioè il ballo è separato dai soggetti e si possono basare solamente sulle informazioni di cui dispongono, tipico della situazione di utilizzo. Quando si cominciano i corsi di ballo e si viene accolti in questa grande Famiglia, i soggetti potrebbero integrarsi con il ballo mantenendo, però, le proprie identità di partenza, caratteristico dell'integrazione. Infine, si potrebbe individuare la formazione di un nuovo soggetto detto S-oggetto quando si crea una tale atmosfera in cui ogni ballerino esprime le sue potenzialità originali e apporta nuove qualità che impreziosiscono l'"*Impronta A.S.D.*" e, dalla combinazione di tutti gli elementi caratteristici della scuola di ballo e dall'integrazione tra i ballerini e la salsa cubana, sorge una nuova identità: una grande Famiglia. In questo caso, infatti, non si distinguono più i ballerini con la propria personalità bensì c'è una grande Famiglia composta da tutti i ballerini, con la stessa passione per la salsa e con tante qualità quante sono quelle dei componenti. Questa è l'espressione massima del valore dell'"*Impronta A.S.D.*" che riesce a trasformarsi da una scuola di ballo ad una Famiglia e dipende, anche, dai rapporti personali che si creano tra le persone che entrano in contatto con l'associazione.

Nonostante sia importante riuscire a creare il valore economico, prima di focalizzarsi sui metodi per la sua individuazione e misurazione, è necessario soffermarsi sull'importanza di saper governare il valore economico. Significa, infatti, attuare comportamenti funzionali ad alimentare proposte di valore economico destinate ai ballerini e al complesso sociale in cui è sorta questa organizzazione. Equivale a creare delle

occasioni di valore economico facendo percepire una parte del valore ai ballerini per poter iniziare un rapporto con successo e formare, così, la proposta di valore. Bisognerebbe creare il valore economico per i ballerini e trattenerne una parte nella scuola e, infatti, l'”Impronta A.S.D.” riesce a realizzare una proposta di valore che le permette di creare il “vero” valore e, soprattutto, riesce a farlo percepire a tutti gli interessati.

Inoltre, trattandosi di un valore che si basa in modo particolare su qualità e valori, il “vero” valore rimane costantemente all'interno dell'associazione ed è sempre individuabile seguendo la logica dell'economia etica. Per cogliere meglio il concetto di valore economico e di governo del valore dell'”Impronta A.S.D.” si può fare riferimento alla catena del valore che si estende dagli insegnanti che possiedono le risorse necessarie, passando per la scuola di ballo, fino ai ballerini che si iscrivono per imparare a ballare e perfezionarsi.



Figura 21: la catena del valore dell'”Impronta A.S.D.”

Gli insegnanti, infatti, sono persone che hanno studiato e continuano ad aggiornarsi, hanno vinto molte competizioni e possiedono tutte le caratteristiche e le risorse per insegnare i passi di ballo. È come se trasformassero il loro sapere in passi da imparare dal momento che offrono il ballo, soprattutto la salsa, ai ballerini che vogliono esplorare questo mondo. Un altro aspetto connesso riguarda la disponibilità a pagare dei ballerini

iscritti ai corsi di ballo nonché soci dell'associazione. Se si volesse tradurre in numeri il valore creato, è sufficiente sottrarre il costo opportunità dalla disponibilità a pagare e, di conseguenza, sono le azioni intraprese dagli interessati che determinano il valore. Tuttavia, però, vengono tralasciati tutti gli elementi che a mio avviso possiedono valore e contraddistinguono questa scuola di ballo da tutte le altre. Anche se venissero considerati come elementi determinanti il costo opportunità, forse si riuscirebbe ad ottenere un valore pressoché approssimativo che non possiede un significato.

Concretamente, se si vuole esplicitare la modalità di costruzione del valore economico bisogna confrontare la disponibilità a pagare dei ballerini con il prezzo dei corsi offerti per ottenere il valore netto per ciascun ballerino. Confrontando il prezzo dei corsi di ballo con il costo a sostenerli, tra cui l'affitto delle palestre ed i rimborsi spese degli insegnanti, si giunge al valore netto per la scuola di ballo. Infine, contrapponendo il costo per la realizzazione dei corsi al costo opportunità si identifica il valore netto degli insegnanti.

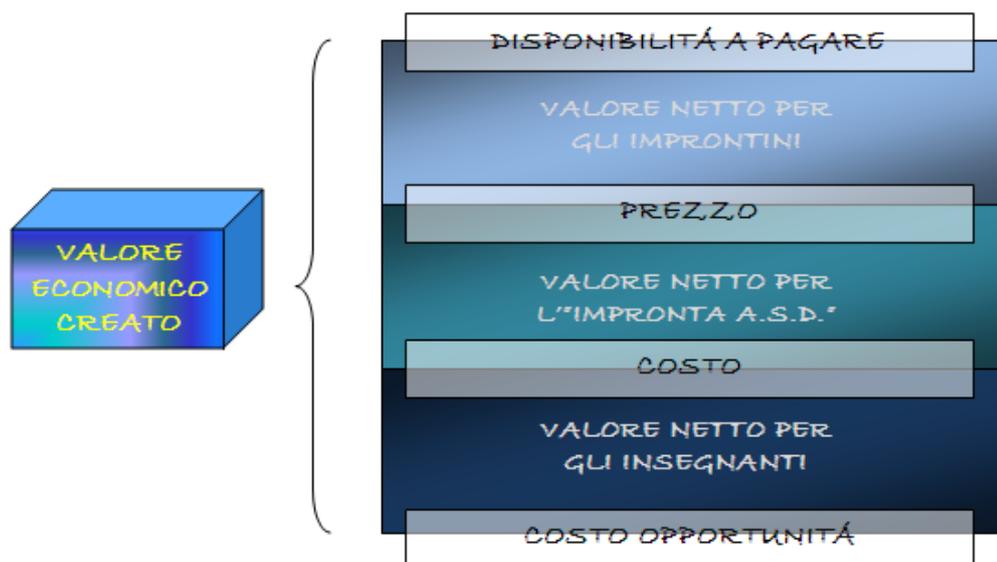


Figura 22: la costruzione del valore economico dell'"Impronta A.S.D."

L'insieme di tutte queste parti costituiscono il valore creato ma è difficile tradurre in numero tutti questi elementi, ad eccezione del prezzo dei corsi e dei costi da sostenere che sono dati poiché, come si mette in evidenza, il valore nonché l'elemento di successo dell'"Impronta A.S.D." sono rappresentati da qualità, forze e caratteristiche che i ballerini cercano e sono elementi soggettivi, non oggettivi. Anche forzando una qualche classificazione numerica non si otterrebbe un numero significativo. Questo, infatti, vuole dimostrare, da un lato, la complessità che si incontra nella ricerca del valore e, dall'altro,

l'impossibilità di gestire con regole situazioni caratterizzate da valori superiori. Appare opportuno applicare i modelli eterarchici e i valori ordinati qualitativamente o quantitativamente e, quindi, gestire la dissonanza organizzata.

Si tratta, a maggior ragione, di un contesto del plausibile o, al limite, del possibile poiché si ritiene qualche comportamento più plausibile di altri, non ci si riferisce ad eventi verificatisi nella storia, non ci sono regole che nascono dalla storia bensì le idee di un soggetto che espone la propria conoscenza. Difficilmente, ci si trova nel contesto del pianificabile, legato a situazioni di certezza e del probabile, basato sulla storia, perché anche se si individua il problema non è detto che si possa definirlo con certezza, considerate le caratteristiche e le interazioni del complesso sociale e del ballo. Potrebbe, invece, emergere qualche situazione di incertezza radicale per la mancata conoscenza del fenomeno e l'impossibilità di capire cosa succederà dietro ogni comportamento di cui si conosce l'inizio ma non il termine e si parla di contesto del possibile. Per esempio, quando gli insegnanti propongono nuovi corsi di ballo, slegati da quelli tradizionali, non sanno se partiranno e se verranno richiesti tutti i livelli successivi al primo: potrebbe, infatti, capitare che ci si fermi alla prova o al corso base senza proseguire.

Questa è l'incertezza dell'esploratore che ha vaghe idee su quello che lo attende, però, prosegue ugualmente. Nel caso, quindi, dei contesti del plausibile o del possibile, è necessario muoversi per piccoli passi, per tentativi ed esplorando con la sperimentazione.

Per creare e governare il valore economico bisogna, quindi, considerare tutti questi elementi che differiscono in base al contesto. Infatti, nei contesti del plausibile e del possibile, piuttosto che avere un approccio descrittivo di quello che potrebbe succedere servono degli strumenti che aiutino a capire quello che non si conosce e comprendere meglio quello che si è già appreso. L'”Impronta A.S.D.” può avvalersi della rete di relazioni che le permettono di venire a conoscenza delle attese e dei comportamenti, ci sono le assemblee dei soci in cui ciascuno può intervenire e proporre delle attività e ci sono i *social network* come facebook che le permettono di avere un riscontro quasi immediato grazie sia ai commenti lasciati per ogni *post* pubblicato sia alla spunta su “mi piace”: è possibile avere un'idea se la direzione intrapresa è giusta o se è meglio apportare delle modifiche al progetto in corso di realizzazione.

Una situazione di maggior certezza potrebbe configurarsi quando inizia il corso di salsa base e con la stessa classe di ballerini si affrontano anche i livelli intermedio, avanzato 1 e avanzato 2 nello stesso anno accademico. Presumibilmente, nell'anno accademico successivo, visto il successo riscontrato, si può pianificare la continuazione dello stesso

corso e con lo stesso gruppo di ballerini partendo dall'avanzato 3 e per continuare, poi, con avanzatissimo, gestualità e perfezionamento. Questo è uno dei pochi casi in cui si possono considerare le relazioni di causa-effetto tra risorse e risultati. Conoscendo con più sicurezza le risorse, le potenzialità e gli obiettivi è possibile realizzare dei programmi ad *hoc* per questo gruppo di ballerini e, se sono necessari, si possono comunque fare degli aggiustamenti.

Negli altri contesti, invece, il problema è entrare nei fenomeni e capirli focalizzandosi su ciascuna tematica per poter distinguere le caratteristiche qualitative. Se la proposta che si voleva presentare non ottiene successo, non per questo bisogna perdere tutto il lavoro già svolto perché si può riproporre più avanti e, nel frattempo, si intraprende un nuovo progetto. Ad esempio, lo scorso anno accademico è stato attivato il corso di *rueda* 1 e alla conclusione del primo ciclo di lezioni bisognava capire se proseguire con *rueda* 2. Gli insegnanti avevano pensato a qualcosa di più complesso e divertente nello stesso tempo, però, una parte di ballerini non voleva continuare e proponeva di far partire un nuovo corso di *bachata* base. Nonostante tutti gli sforzi degli insegnanti per pensare a qualcosa di innovativo, alla fine, si è cambiato corso di ballo ma quel progetto può essere riproposto ancora anche se con ballerini differenti. Senza problemi e senza rancori è stata accolta la proposta di questo nuovo corso che ha ottenuto successo.

È necessario, infatti, essere flessibili e porre al centro di ogni proposta il ballerino: anche questo aspetto contribuisce a creare valore e viene percepito dagli improntini. Inoltre, questi insegnanti riescono a proporre nuove idee, anticipando le scuole concorrenti e avendo, così, una posizione di primo piano. Tuttavia, bisogna saper affrontare il rischio connesso alle idee che creano novità e sperimentare per vedere se ottengono successo o meno poiché è inutile individuare delle posizioni ferme. Le novità che saranno introdotte dall'”*Impronta A.S.D.*” in questo anno accademico sono principalmente due: *kizomba* e “*Team Jam*” che stanno creando grande attesa. Gli insegnanti sono in grado di capire quali novità proporre, quali corsi di ballo offrire grazie sia alla loro intuizione con un pizzico di fortuna sia alla loro passione, al loro pensiero e alla loro capacità di vedere oltre le cose.

Alla luce di quanto esposto finora, emerge che il contesto in cui è sorta l'”*Impronta A.S.D.*” e continua a svolgere la sua attività, non è classificabile entro rigide regole visto che in base alle situazioni che vengono a crearsi è possibile intervenire coerentemente ed in modo appropriato. È un mondo molto vasto, complesso e ricco di diversità che è importante saper valutare e gestire con dei processi cognitivi volti a dare un senso ai flussi di esperienza. Infatti, organizzare significa dare un senso all'esperienza in base alla quale

si cerca di costruire delle relazioni di causa–effetto per programmare il proprio comportamento. La realtà del ballo acquista il senso che ogni ballerino le conferisce, in base alle azioni, alla *routine* e all'esperienza di ciascuno: si tratta di un processo circolare che unisce oggettivo e soggettivo. Si sviluppano tutti gli aspetti ritenuti più importanti e si attuano con un'azione situata, interagendo con l'ambiente della salsa cubana per costruire e modificare la realtà. A sua volta, però, quest'ultimo influenza e vincola le azioni del soggetto ed è il cosiddetto processo di *sense making*.

È possibile ora distinguere il calcolo economico tra gerarchia ed eterarchia del valore economico, applicato all'”Impronta A.S.D.”. Poiché il complesso sociale è un sistema che ha una struttura più o meno complessa a seconda delle situazioni che si creano nell'ambiente in cui si trova ad operare, si può definire un ambiente al margine del caos, cioè una situazione intermedia tra l'ordine e il *caos*: è per risolvere la complessità al margine del *caos* che si può optare per l'eterarchia. In realtà, il modello organizzativo adottato dall'associazione dilettantistica sportiva si avvicina alla forma mista caratterizzata dagli elementi eterarchici cui si aggiunge un aspetto gerarchico riguardante il processo di apprendimento. Infatti, si tratta di una struttura a rete con le decisioni distribuite tra tutti gli insegnanti, coinvolgendo a volte anche i ballerini e con la gestione dall'alto al basso delle conoscenze consentendo un coordinamento dei processi di apprendimento poiché gli insegnanti più affermati insegnano anche ai nuovi insegnanti e viceversa ma seguono, in aggiunta, dei corsi tenuti da ballerini famosi per, poi, trasmettere agli improntini tutte le novità apprese. Per individuare il modello dell'eterarchia pura, invece, è necessario che ci sia la conoscenza distribuita e autogestita con processi di apprendimento improvvisati.

Applicando la gestione con regole, come si vedrà meglio successivamente, è necessario introdurre delle formalizzazioni che poggiano sulla possibilità di creare delle sequenze di regole che uniscono risorse e risultati ed è possibile individuare delle relazioni di causa–effetto definibili con sicurezza o almeno probabili. Le variabili elementari del contesto vengono sintetizzate tramite regole che collegano il comportamento e la produzione del valore economico per ottenere il risultato mediante un algoritmo. Ad ogni modo, ci si domanda come sia possibile sintetizzare le variabili elementari per mezzo di numeri inespessivi cercando di applicare il modello del valore attuale netto.

Una modalità per governare il valore economico differente dalla gerarchia è, quindi, costituita dall'eterarchia, un concetto innovativo che trova applicazione nell'”Impronta A.S.D.” grazie agli elementi che la caratterizzano. L'approccio eterarchico comporta l'abbandono dei valori assoluti, delle certezze, delle comunicazioni dall'alto al basso e

ciascuno è capo di se stesso e degli altri secondo una struttura circolare. Non essendoci più il classico ordinamento gerarchico, bisogna essere in grado di organizzare le diversità, sfruttando l'attrito tra i principi di *performance*, al fine di riconoscere le opportunità già note e di individuare ulteriori occasioni come opportunità. L'eterarchia, che è costituita dalle strutture di rete riflettenti l'interdipendenza al fine di diffondere la collaborazione come avviene spontaneamente nell'"*Impronta A.S.D.*", ha introdotto alcune novità come lo sviluppo dell'autorganizzazione, la gestione di se stessi, con impegno, personalità e responsabilità. Nell'associazione dilettantistica sportiva, infatti, non c'è l'ossessione del controllo, anzi, si è diffuso il principio della democrazia partecipata in quanto le decisioni vengono assunte collettivamente, dopo aver ascoltato l'opinione di ciascun ballerino. Non assumono atteggiamenti egoistici e non si dimenticano dell'associazione, anzi così facendo, riescono a mettere al primo posto i ballerini e la scuola di ballo, cercando di accontentare tutti.

Un altro elemento singolare dell'eterarchia, che è riscontrabile nell'"*Impronta A.S.D.*", è rappresentato dai confini e dalle unità interne che non sono parametri fissi bensì, considerando i legami ad incastro e le alleanze strategiche, si stanno diffondendo delle reti di scuole di ballo al fine di fronteggiare l'ambiente volatile ed incerto, riducendo il rischio di rimanere isolate. L'"*Impronta A.S.D.*" ha attivato delle collaborazioni con altre scuole di salsa, allargando così la rete di relazioni e aiutandosi a vicenda nelle serate. Tuttavia, si vede la differenza tra l'"*Impronta A.S.D.*" e le scuole di ballo che sono ancora molto lontane dal possedere le caratteristiche e le qualità improntine. Di conseguenza, l'analisi che si vuole fare in questo capitolo non ha la stessa validità per le altre organizzazioni in assenza delle forze creatrici di valore economico. Inoltre, nel processo di creazione del valore un ruolo importante è svolto dalle informazioni che bisogna saper selezionare coerentemente e che viaggiano attraverso la rete di relazioni, anche per mezzo del *web*.

Sulla base sia dell'importanza costituita dalle Relazioni sia dalla loro centralità nel processo di creazione di valore economico, i modelli da prendere in considerazione sono quello di Stark che considera un *mix* di principi di valutazione individuando la dissonanza organizzata e quello di Boltanski e Thévenot che specificano una combinazione convenzionale di sei ordini di valore. Secondo Stark è possibile identificare delle forze che, se opportunamente bilanciate e sollecitate, possono spiegare l'importanza di un certo fenomeno per la produzione del valore economico. Sono i motivi di giustificazione, detti ordini di valore, che costituiscono le chiavi del successo aziendale. Tuttavia, se gestire la dissonanza organizzata permette, da un lato, di creare un contesto di imprese con delle

forme gestionali capaci di alimentare questa serie di valori, dall'altro, assemblare questi elementi di valore può creare delle frizioni che bisogna saper gestire. Di certo, coloro che intraprendono questo percorso rivoluzionario cominciano a mettere in relazione la realtà con i problemi, senza limitarsi ad osservarla con atteggiamento distaccato poiché, per trovare la giusta soluzione ai dilemmi, è necessario “immergersi” nel problema, dopo averlo costruito, ossia problematizzare la situazione fino ad intravedere alcune linee di soluzione.

D'altro canto, queste forze possono essere viste come delle spinte a migliorare che, creando dei circoli virtuosi, riescono a generare valore economico. Un esempio che si può applicare all'”Impronta A.S.D.” è costituito dalla *Strategy deployment Matrix* che individua i comportamenti per la produzione del valore economico, si caratterizza per la rete di concetti ed è possibile individuare una spirale composta da strategie, tattiche, obiettivi e risultati al fine di ottenere un miglioramento continuo. Infatti, gli insegnanti dell'”Impronta A.S.D.” definiscono le strategie da adottare basandosi sull'esperienza e su scale di importanza. Una volta definite le linee d'azione, le trasformano in progetti coerenti con l'associazione e con il complesso sociale. Emergono, così, delle relazioni quantitative e qualitative con le grandezze, si assegnano delle responsabilità e, grazie alle correlazioni tra tattiche e obiettivi, si verifica il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infine, si analizzano i risultati ottenuti per definire eventuali miglioramenti da intraprendere. Solitamente i risultati ottenuti riescono a sorpassare gli obiettivi stabili e i miglioramenti o i cambi di direzione avvengono tempestivamente permettendo, così, di soddisfare le richieste degli improntini. Ciò significa che gli insegnanti sono in grado di anticipare le necessità dei ballerini che sono posti al centro di ogni singolo processo ed, inoltre, non trascurare alcun dettaglio consente loro di essere i più nominati. Seguendo questa logica circolare, riescono ad unire quantità e qualità facendo delle relazioni il loro successo.

Questa analisi della scuola di ballo è volta a dimostrare che per la valutazione dell'”Impronta A.S.D.” non sono fondamentali solo i “numeri” poiché, a volte, possono essere più rappresentativi del valore elementi e aspetti diversi dal valore stesso ma caratterizzanti la scuola di ballo come è tipico dell'economia etica. Alcune delle forze cruciali che decretano il successo dell'associazione sono il complesso sociale composto da ballerini e passi di salsa ed, in modo particolare, le relazioni sociali. Si mette in evidenza come in questo caso gli strumenti per la creazione del valore economico sono legati all'eterarchia, agli ordini di valori e non ai modelli gerarchici che restituiscono dei numeri senza un significato coerente.

Per quanto concerne il modello di Stark, di seguito, si mettono in evidenza gli aspetti maggiormente importanti ed influenti nella creazione del valore economico dell'”*Impronta A.S.D.*”. Dal momento che la ricerca degli elementi svolge un ruolo di rilievo per la creazione del valore, è necessario individuare le caratteristiche, estrinseche ed intrinseche, della scuola di ballo per metterle a sistema e gli insegnanti sono bravi anche in questo processo per niente semplice.

Un aspetto peculiare di questa associazione dilettantistica sportiva è costituito dalla loro continua ricerca di nuovi corsi di ballo da proporre dopo aver svolto un adeguato studio, di nuovi ritmi e nuovi stili, di nuove attività che richiedono energia e molto altro. Gli insegnanti, infatti, sono in costante aggiornamento con i grandi maestri del ballo, non hanno timore di affrontare nuovi mondi, completamente differenti da quelli finora esplorati e sono capaci di mescolare stili diversi. Riescono, così, ad affrontare le sfide contemporanee e resistere senza problemi alla concorrenza delle altre scuole di ballo. Per esempio, a maggio sono andati in Spagna per seguire delle lezioni di differenti discipline da riproporre, poi, nelle loro sedi. Non importa se sono completamente differenti dai corsi già offerti perché se loro credono che sono adatti agli improntini di sicuro li aggiungono ai loro corsi. L'oggetto della ricerca, quindi, è il valore. Tuttavia, questi viaggi formativi simboleggiano il continuo evolversi dell'”*Impronta A.S.D.*” e la costante costituzione del valore di quest'ultima. Non è così semplice avere la certezza del risultato delle numerose metodologie poiché il contesto è in continua evoluzione. Sicuramente, però, rimane il *focus* sulle Relazioni qualsiasi cambiamento avvenga.

Gli insegnanti possiedono, inoltre, spirito d'innovazione che sperimentano sia nelle coreografie, quando mescolano diversi passi di ballo per crearne di nuovi, sia nelle loro esibizioni che si caratterizzano per il “progresso”. Nella loro prima esibizione innovativa, detta “*Progressando*”, si possono individuare molteplici stili che vanno dal tradizionale al moderno, dal classico ballerino al *robot*, dalla salsa ai salti e così via. Riescono a realizzare un'alchimia tra tutti i movimenti e tutto il corpo di ballo si muove insieme. Ora stanno preparando “*Time Jam*” che sarà un'altra innovazione frutto di ore e ore di studio, di prove, di immaginazione e le attese sono collegate a energia e vitalità.

Anche questi ultimi elementi contribuiscono alla creazione del valore di questa scuola di ballo poiché, solitamente, le altre scuole si formalizzano sui corsi tradizionali sempre uguali e non aggiungono alcun aspetto innovativo. L'”*Impronta A.S.D.*”, invece, si mette continuamente in gioco, proponendo corsi sempre differenti in base alle esigenze dei

ballerini, accrescendo il suo valore e il suo livello di qualità che vengono percepiti dai soci improntini. A maggior ragione, non sono aspetti da trascurare per generare il *surplus* etico.

Le principali forze legate al contesto sociale, individuate da Stark, che devono essere bilanciate per creare valore economico sono le seguenti:

-  la creatività
-  l'efficienza
-  la collaborazione
-  la lealtà
-  la disciplina organizzativa
-  la *leadership*
-  l'attenzione al mercato.

In questo caso, la creatività di sicuro non manca e riescono ad individuare delle alternative, se diventa necessario: coinvolge molti aspetti come i corsi di ballo proposti, i passi e le coreografie, la scelta della musica e degli esercizi, l'ordine delle figure insegnate, il metodo di insegnamento e le attività che esulano dalla salsa cubana. Viene seguita anche la logica dell'efficienza, diminuendo lo spreco delle risorse. Infatti, vi è la necessità di raggiungere un numero minimo per far partire un corso di ballo, le lezioni vengono raggruppate secondo un criterio ragionevole e si segue un percorso nello stabilire i vari livelli di ciascun corso di ballo. L'unico dispendio riguarda le energie e le risorse di insegnanti e allievi in pista! La collaborazione, la lealtà e la fiducia emergono fin dall'inizio e tutti gli improntini vengono coinvolti nell'attività dell'”Impronta A.S.D.”: è impossibile non collaborare e non aiutarsi gli uni gli altri, grazie al clima familiare che viene a crearsi. La disciplina organizzativa è ben formulata nell'associazione e non ci sono mai stati problemi sotto questo punto di vista. Una forma di *leadership*, in realtà, è difficilmente individuabile, tuttavia, si può considerare la squadra degli insegnanti come un gruppo che gode di un peso maggiore a livello decisionale e propositivo rispetto a tutti gli altri improntini. Questi ultimi possono fare delle proposte ma sono gli insegnanti che ne valutano la fattibilità e, se è necessario organizzare qualche attività, hanno a disposizione più strumenti. Infine, l'attenzione al mercato è collegata sia alle altre scuole di ballo che sono presenti sul mercato sia alla tempestività di offrire le nuove attività che vengono lanciate dai grandi maestri del ballo.

Se da un lato tutte queste forze possono diventare delle chiavi del successo dell'azienda e creare valore, dall'altro lato, possono causare delle frizioni che bisogna saper organizzare

e gestire, trovando il giusto bilanciamento tra le caratteristiche della scuola di ballo. Non devono essere necessariamente eliminate poiché, se gli insegnanti riescono a gestire efficacemente questa dissonanza organizzata, potrebbero costituire delle fonti aggiuntive produttrici di valore economico. Per esempio, la creatività può entrare in conflitto con la disciplina organizzativa poiché essere creativi potrebbe portare alla rottura delle regole mentre l'organizzazione cerca l'ordine, però, gli insegnanti riescono a trovare il giusto modo per essere creativi apportando benefici alla scuola di ballo. Inoltre, l'"Impronta A.S.D." riesce a trovare il corretto equilibrio tra queste forze ed è in grado, così, di essere efficiente senza dispendio di risorse e, nello stesso tempo, competitiva.

A fronte delle dissonanze che si possono verificare è in grado di organizzare il disordine, ottenendo dei ritorni positivi. Emerge chiaramente come sia corretta la considerazione di Stark sull'importanza di riconoscere il cuore dei temi fondamentali per l'associazione anziché realizzare un ordine preciso. Ne consegue che elementi soggettivi e oggettivi si combinano assieme dal momento che in questo processo vengono coinvolti i giudizi dei ballerini, le relazioni che si instaurano all'interno della rete creata, le emozioni, le passioni, l'esperienza, le necessità e gli strumenti usati per analizzarli. Inoltre, questa scuola di ballo è incline al cambiamento e considerando tutte queste forze come delle spinte a migliorare e quindi come delle leve di successo per l'"Impronta A.S.D.", riescono a generare valore economico.

Per realizzare un ordine di valori, secondo Stark, è necessario soffermarsi sulle forze individuate cui si aggiungono molteplici principi di valutazione specificati in modo differente da una situazione all'altra. Ogni ordine di valore rappresenta un principio di valutazione coerente e con l'attrito dei principi di *performance* concorrenti si riesce ad organizzare la diversità ottenendo, così, una marcia in più!

Come scuola di ballo cercano di generare nuova conoscenza, ridefinire le attività per garantire la flessibilità e, a volte, può essere necessaria la rivalità costruttiva tra i principi. Quando ci sono principi opposti che si incontrano, nascono degli scontri rumorosi generando nuove combinazioni di risorse associative. L'associazione, infatti, cerca di sfruttare più opportunità possibili. Gli insegnanti dell'"Impronta A.S.D." sono consapevoli, a mio avviso, del potenziale dell'associazione e, così, sono in grado di conoscere le possibilità per definire ciò che possiede valore.

Alle forze individuate da Stark, che come si è visto si possono rintracciare tra gli elementi dell'associazione, si aggiungono i suoi aspetti caratteristici emersi nelle pagine precedenti. Di conseguenza, alcune delle forze creatrici di valore che la scuola di ballo può

utilizzare comprendono, in modo particolare, le relazioni, i legami di amicizia, l'energia, il clima che si crea, l'essere parte della grande Famiglia, il coinvolgimento, la collaborazione, la partecipazione, la voglia di divertirsi assieme cui si aggiungono la creatività, l'efficienza, la lealtà, la disciplina organizzativa, la *leadership* e l'attenzione al mercato.

L'applicazione del modello di Stark al complesso sociale dell'”Impronta A.S.D.” e all'ambiente della salsa cubana è relativamente più semplice rispetto agli altri modelli approfonditi in questa rielaborazione. In modo particolare, consente di giungere ad un risultato realistico e veritiero poiché non si tratta di applicare una rigida classificazione delle forze da analizzare bensì le forze che permettono alla scuola di ballo di creare valore economico dipendono dall'ambiente in cui è inserita. Di conseguenza, non è detto che queste forze di valore siano sempre le stesse visto che il complesso sociale è in continuo cambiamento e l'attività della scuola ne risente immediatamente. Tuttavia, la complessità dell'applicazione di questo modello consiste nel riuscire ad individuare le proprie caratteristiche che costituiscono delle fonti di valore economico per l'associazione stessa. Non è un'operazione semplice, anzi, è notevolmente più facile prendere i numeri disponibili, inserirli in una formula ottenendo un risultato numerico invece di individuare le qualità e le caratteristiche dell'”Impronta A.S.D.”, considerando che si possono commettere degli errori. Riuscire ad organizzare queste forze e gestire l'eventuale disordine le permette di essere apprezzata dai ballerini che la scelgono come scuola di ballo e di essere valorizzata per il suo “vero” valore: così l'”Impronta A.S.D.” riesce a tradurre le sue caratteristiche in punti di forza e in successo. Per quanto concerne l'individuazione del suo valore non è realistico l'utilizzo di numeri e formule perché non si riescono a prendere in considerazione i valori che fanno dell'”Impronta A.S.D.” una squadra vincente. Si tratta di numeri che hanno solamente un significato oggettivo, legato sostanzialmente ai costi di affitto, ai rimborsi spese degli insegnanti ed al costo di ogni corso di ballo ma nessuno di questi comprende al suo interno un significato soggettivo e qualitativo.

A mio avviso, quindi, l'unico modo per individuare il valore reale dell'”Impronta A.S.D.” non si basa sull'applicazione delle formule matematiche, rigidamente strutturate e formalizzate, ma sulla capacità degli insegnanti di individuare e sviluppare i suoi aspetti caratteristici che le permettono di contraddistinguersi e originare un valore, difficilmente quantificabile. Spesso, infatti, all'interno dell'organizzazione sono presenti delle forze nascoste che è importante scovare e coltivare con passione per cercare di raggiungere gli

obiettivi prefissati al meglio. Attualmente, il valore che costituisce un elemento di successo per l'”*Impronta A.S.D.*” è rappresentato dalle relazioni umane e sociali che si vengono a creare fino a giungere alla nascita di una rete di relazioni di ogni tipo. È questo l'elemento, tipico dell'economia etica, che fa dell'”*Impronta A.S.D.*” una grande Famiglia e il *mix* di tutti questi principi le consente di essere molto competitiva e, soprattutto, difficilmente imitata.

Alla luce di quanto emerso finora, è possibile rintracciare queste forze che vengono tradotte in scopi per l'”*Impronta A.S.D.*” e sono esplicitati nell'articolo due dello Statuto Sociale dell'”*Impronta A.S.D.*”.³⁵

Finché gli insegnanti sapranno trovare la giusta “formula” per creare questa alchimia tra forze, valori ed etica, senza perdere la focalizzazione sul ballerino e sul mondo della salsa, il successo è assicurato. Se ci si sofferma sulla difficile situazione economica in cui ci si trova, è curioso come questa associazione sia riuscita a capovolgere il *trend* negativo, senza risentirne: infatti, i ballerini che si iscrivono sono in costante aumento, in modo particolare tra i giovani e le giovani coppie di fidanzati. Evidentemente, nonostante l'era del *gratis* e del risparmio, questa scuola di ballo possiede delle carte vincenti che catturano l'attenzione del pubblico ballerino.

Inoltre, bisogna tener presente che le altre scuole di ballo non accettano tutte le persone ma iscrivono solamente coloro che sono portati per il ballo e sono bravi, invece, l'”*Impronta A.S.D.*” non fa alcuna distinzione poiché crede che tutte le persone possono avere un potenziale, magari ancora nascosto e non trovano corretto giudicarle dal momento che non conoscono i passi di ballo. È anche vero che la salsa cubana per gli improntini diventa una filosofia di vita e questo ballo è nato con lo scopo di unire e di far nascere dei legami di amicizia, non per dividere in base a dei ridicoli pregiudizi. Sicuramente, ci sarà il ballerino più bravo e portato e quello meno bravo ma questo non giustifica l'esclusività della salsa che, invece, oltre ai passi ha tramandato, di generazione in generazione, l'accessibilità a tutte le persone che vogliono conoscere questo straordinario mondo della salsa, attraverso differenti popoli e tradizioni che hanno apportato il loro contributo per quanto riguarda lo stile e le emozioni propagate.

La nascita e la diffusione della salsa sono ricche, infatti, di significati molto profondi. Le sue origini risalgono all'epoca dell'immigrazione forzata degli schiavi di colore provenienti dal continente africano. A questo proposito, la salsa indica sia un genere musicale sia un ballo che, molto probabilmente, si è formato dall'incontro dei ritmi

³⁵ Vedesi allegato “A”

occidentali dei colonizzatori con quelli degli schiavi. Questo ritmo inizialmente era diffuso nei quartieri altolocati dell'Havana e poi si è esteso alle comunità latino americane divenendo simbolo dell'identità e del legame con la terra d'origine. Per spiegare le peculiarità di questo ballo, il protagonista del film “*Dirty Dancing 2*”, Javier dice:

“Il movimento deve essere fluido come l'acqua... La danza afrocubana è la danza degli schiavi, quando ballavano era l'unico momento in cui potevano sentirsi liberi così potevano diventare un uccello o fare un passo de flamenco e prendere in giro i loro padroni o fingere di essere in mare invece che prigionieri su un'isola lontana...”

È una danza in cui puoi essere esattamente ciò che vuoi essere in quel momento. Devi sentirla e sembrare naturale come le onde che vanno e vengono...”

Con il tempo, anche nel ballo si manifestarono le differenze tra la borghesia e il popolo causando un'evoluzione continua delle forme di espressione traducibili nei movimenti ritmati dalla cui fusione ebbe origine la salsa. Si basava, già all'epoca, sulla complicità e sulla comunicazione tra l'uomo e la donna all'interno della coppia dando vita alla “magia della salsa” essendo una musica che fa sognare, coinvolge e fa innamorare. Per gli schiavi, perciò, ballare significava essere quello che volevano essere in quel momento e questa musica manteneva unite le comunità che vivevano in povertà permettendo loro di divertirsi danzando, senza pensare alle loro terribili condizioni e di rivelare una loro identità culturale.

Ben presto, la salsa entrò a far parte del patrimonio culturale delle comunità latine e cominciò a diffondersi con successo e, ancora oggi, si può notare l'influenza di stili e di ritmi differenti che permettono una continua evoluzione. Infatti, la salsa rappresenta l'unione di mondi e di culture differenti, identificabili prevalentemente negli schiavi d'Africa e nei colonizzatori d'Europa ed è divenuta sinonimo di combinazione e di fusione di differenti generi musicali e, soprattutto, di diverse culture. Di conseguenza, viste le origini e il significato della salsa cubana non è giustificabile la selezione delle persone che vorrebbero conoscere questo mondo scandito dalla Clave. A maggior ragione se si fa riferimento al gruppo come ad una piattaforma sociale in cui si integrano valori ed etica.

Alla luce di tutti questi aspetti, per determinare il valore dell'”*Impronta A.S.D.*” oltre a considerare le forze già esaminate, in modo particolare le Relazioni, è necessario considerare anche l'origine peculiare di questa danza che, se studiata con passione, consente di esplorare culture differenti dalla nostra e molto coinvolgenti.

Per contro, un modello che non si focalizza sugli ordini di valore qualitativi e sulle Relazioni in modo preponderante bensì che si caratterizza per l'ordine di valori prestabiliti e per i sei mondi tratti convenzionalmente dalla realtà è rappresentato dal modello di Boltanski e Thévenot. Si cerca di contestualizzare ed individuare queste sei sfere nell'"*Impronta A.S.D.*" poiché, in base a questo approccio, è necessario gestire gli ordini di valore assicurando la scelta migliore al posto della gestione con la dissonanza organizzata. Si tratta di capire quale tra questi due metodi eterarchici si adatti maggiormente al complesso sociale e all'ambiente in cui è inserita l'"*Impronta A.S.D.*".

Questo modello si caratterizza per la suddivisione dell'ambiente in sei categorie, vengono dati per assodati sia le assunzioni di base sia gli assunti di questo modello poiché, per esempio, sono rintracciabili la comune umanità, il principio di differenziazione, la dignità comune, l'ordine, l'uguale potere di accesso e il bene comune che corrisponde alle danze afro-americane. Inoltre, possono essere individuati dei vincoli e delle condizioni che influenzano il processo e gli insegnanti devono saperci convivere. Innanzitutto, è necessario che ci siano ballerini che hanno voglia di imparare e si appassionano alle danze afro-americane ricche di ritmi e stili differenti dal momento che in loro assenza la scuola di ballo non troverebbe motivo di esistere. Inoltre, è molto importante proporre attività innovative per fidelizzare i ballerini già soci e catturare nuovi ballerini. È necessario anche saper coinvolgere se stessi e gli altri nelle situazioni che si incontrano in modo naturale.

I sei ordini di valore, che per certi aspetti possono assomigliare alle forze individuate da Stark, sono i seguenti:

-  il mondo dell'ispirazione
-  il mondo domestico
-  il mondo della fama
-  il mondo civico
-  il mondo del mercato
-  il mondo industriale

e si procede ad analizzarli singolarmente nell'associazione dilettantistica sportiva oggetto di studio. Nell'"*Impronta A.S.D.*" è possibile individuare la sfera dell'ispirazione poiché è essenziale per la buona riuscita delle loro attività. Infatti, gli insegnanti di ballo riescono a trasformare la loro ispirazione in coreografie, oltre a realizzare delle idee concrete a partire dal loro pensiero e dai suggerimenti degli allievi. Sono in grado di trasmettere la loro stessa passione ed ispirazione ai ballerini che vogliono imparare i passi di salsa cubana. Gli

insegnanti, mentre ballano, riescono a creare un clima di complicità con il *partner* tale da riuscire a far sognare ad occhi aperti chi li ammira ed osserva con meraviglia la perfetta alchimia che si crea tra la coppia di ballerini, le note musicali e i passi di ballo traducendosi in movimenti fluidi come l'acqua. L'ispirazione permette alla scuola di ballo di fronteggiare il cambiamento con creatività e la loro passione si traduce in capolavori instillando desideri negli improntini. In un certo senso, quando si balla ci si lascia trasportare dalle emozioni e si diventa quello che si vuole essere in quel momento e, così, ogni ballerino crea e si lascia creare dagli altri.

Nei balli di coppia è l'uomo che conduce e la donna lo segue. Da un lato, può sembrare difficile e, dall'altro, può spaventare abbandonarsi completamente al proprio *partner*, però, quando si supera la paura iniziale, è fantastico e si riesce a creare un'alchimia creativa tale da lasciarsi trasportare in un “mondo della magia”. La realizzazione di questa situazione magica è permessa dalla nascita di relazioni sociali, affettive, originali, creative, di amicizia e di complicità che costituiscono una leva di successo dell'”*Impronta A.S.D.*”, come già sottolineato nelle pagine precedenti. Tutto questo sembrerà impossibile al lettore che non conosce queste melodie ma in questa scuola è veramente così!

Il valore delle Relazioni è un aspetto che ritorna sempre trattandosi, infatti, di un elemento focale di questa grande Famiglia caratterizzante l'economia etica e costituisce il principio guida seguito dagli improntini. Se ci sono degli ostacoli da superare, nessun improntino viene abbandonato e si cerca di trovare una soluzione tutti insieme. Questa scuola di danze afro-americane, oltre ad eccellere dal punto di vista dell'insegnamento, è maestra anche per la grande umanità tanto è vero che ogni anno organizzano delle giornate di volontariato durante le quali insegnano passi base di salsa e intrattengono le persone affette da una grave malattia che per qualche ora riescono, così, a mettere ancora il sorriso. A maggior ragione, tutto questo ne accresce il valore rendendo sempre più difficile e meno realistica la rappresentazione numerica.

Le relazioni familiari e i rapporti personali sono elementi caratteristici anche del mondo domestico che può essere identificato nell'”*Impronta A.S.D.*” considerandola come una grande Famiglia. Infatti, l'unica condizione richiesta a chi vuole iscriversi è diventare soci dell'associazione e, fin da subito, ognuno ricopre il suo ruolo in questa famiglia calorosa: insegnante, allievo, coreografo, addetto alle musiche, costumista, innovatore e così via. Inoltre, si possono individuare le qualità tipiche del rapporto familiare come la fedeltà, la puntualità, la lealtà, la fiducia, la sincerità, la cordialità, il rispetto e la responsabilità che contribuiscono a creare un clima di comprensione. Si presuppone la semplicità, la

delicatezza e la riflessione che sono collegate alla buona educazione e anche questi aspetti non sono trascurati nella rete di relazioni instaurate in questa scuola. Una volta comprese le abitudini delle persone, vengono rispettate da tutti permettendo, così, di mantenere l'equilibrio e la stabilità nei comportamenti che diventano naturali e spontanei. Le persone che possiedono queste caratteristiche sono persone di valore che contribuiscono positivamente alla creazione del valore economico per l'associazione e senza le quali non esisterebbe l'"*Impronta A.S.D.*".

Per comprendere meglio il legame che si crea in questa scuola, si riporta un caso realmente accaduto. Un ballerino durante il corso di salsa, sfortunatamente, ha riportato una lussazione della rotula. L'insegnante si è accorto immediatamente di quanto era accaduto e, nello stesso istante, ha prestato soccorso al ballerino infortunato. Le lezioni quella sera sono state sospese e gli improntini offrivano sostegno al loro amico. Nessuno è andato a casa finché non è arrivata l'ambulanza e, nelle ore e nei giorni seguenti, squillava continuamente il telefono della *partner* per avere notizie del ballerino. Per di più, gli insegnanti sono andati a trovare il loro allievo, nonché amico, per accertarsi delle sue condizioni. Sembrano piccole cose ma, alla fine, non possono che valorizzare questa organizzazione con una grande attenzione per i legami umani.

È difficile contestualizzare il mondo della fama considerando che nel complesso sociale analizzato, nessun ballerino improntino vuole diventare famoso ed essere al centro dell'attenzione poiché balla per divertirsi, stare in compagnia e per conoscere questo mondo delle danze latino-americane, non per ottenere approvazione e fama. L'unica eccezione può essere rappresentata dalle competizioni di danze caraibiche coinvolgenti insegnanti e allievi che mettono tutto il loro impegno e tutta la loro passione per cercare di dare il massimo tanto che molte coppie sono riuscite ad arrivare sul podio. Infine, si parla di ballerini famosi quando la loro bravura ha raggiunto un livello tale che sono diventati degli esempi da imitare e, di conseguenza, delle celebrità delle danze afro-americane, però, la sfera pubblica si limita al ballo e non coinvolge la loro vita privata. Questa sfera della celebrità, quindi, in questa associazione non è identificabile in base alle considerazioni di Boltanski e Thévenot ma solamente introducendo delle semplificazioni.

È possibile individuare il mondo civico nell'"*Impronta A.S.D.*" considerando la tipologia di associazione formata dagli insegnanti che sono anche i rappresentanti e da tutti i soci che partecipano attivamente alla vita dell'organizzazione. Si tratta, infatti, di un'associazione democratica poiché vengono indotte assemblee ordinarie e straordinarie per consentire di partecipare a tutti i soci che eleggono il loro Presidente, Vicepresidente e

Segretario, scegliendoli tra gli insegnanti. Possono proporre liberamente delle nuove attività, esporre eventuali problemi che necessitano di una soluzione e, quindi, partecipare attivamente alla vita della scuola di danze caraibiche. Infatti, come è previsto nello Statuto Sociale all'articolo quattordici³⁶, gli organi dell'associazione si compongono dell'Assemblea dei soci, del Consiglio Direttivo e del Presidente, oltre al Vicepresidente e al Segretario.

La sfera del mercato nell'”Impronta A.S.D.” è identificabile poiché è verosimile individuare delle forme di conoscenza tra le numerose scuole di ballo, sebbene presenti caratteristiche peculiari non replicabili dalle altre scuole. Inoltre, la loro attenzione verte costantemente sui ballerini: infatti, da un lato, cercano di “coccolare” i ballerini che fanno già parte dell'”Impronta A.S.D.” e, dall'altro, di invogliare nuove persone a provare questi ritmi di salsa. Infine, la sfera industriale nell'”Impronta A.S.D.” è individuabile solamente se si considerano alcuni elementi tipici di questo mondo come l'efficienza, l'orientamento al futuro, l'energia, la funzionalità, il progresso e la professionalità che, come si ha avuto modo di vedere nelle precedenti pagine, sono presenti nella scuola di ballo.

Secondo Boltanski e Thévenot bisogna saper gestire la composizione critica degli ordini individuati per assicurare la scelta migliore. Sotto certe condizioni, quindi, si possono individuare i sei mondi che equivalgono a sei ordini convenzionali di valore. Se da un lato, si giunge allo stesso risultato, cioè all'individuazione di un valore che differisce da un possibile valore numerico, ottenibile applicando delle formule sulla base di elementi quantitativi altrimenti non considerati nel calcolo, dall'altro lato, è difficile classificare questi sei mondi nell'”Impronta A.S.D.” e far emergere la sua caratteristica di creare valore.

Infatti, se forzatamente si riesce a classificare l'ordine di valori convenzionali di Boltanski e Thévenot, non è identificabile semplicemente un “vero” valore bensì è più facile individuare sei differenti elementi caratteristici che possono generare singolarmente un valore economico. Ad esempio, nel mondo dell'ispirazione emergono soprattutto la loro creatività e le Relazioni umane, nel mondo domestico si affermano le Relazioni familiari, nel mondo della fama si potrebbe far riferimento alla bravura, il mondo civico si caratterizza per la partecipazione, nel mondo del mercato si sottolinea l'attenzione per i ballerini ed, infine, nel mondo industriale appare l'efficienza. Non si giunge ad un risultato univoco, ossia all'individuazione di una fonte di valore economico più importante rispetto a tutte le altre, poiché dipende da ogni mondo e da ogni ordine di valore e potrebbero

³⁶ Vedesi allegato “A”

essere necessari dei compromessi per ottenere una soluzione che si avvicini alla realtà. L'ambiente, già complesso, potrebbe così complicarsi ancora di più.

Un aspetto comune al mondo dell'ispirazione e al mondo familiare sono le relazioni ma non emergono in tutti i sei ordini di valore e, così, non è possibile dimostrare la supremazia delle suddette relazioni che dovrebbero fungere da principio guida per l'"*Impronta A.S.D.*". A mio parere, il modello di Boltanski e Thévenot cerca di sviluppare le situazioni il più naturalmente possibile, distinguendo questi sei ordini, stabiliti convenzionalmente, che vengono analizzati singolarmente per mostrare come affrontare le molteplici situazioni che si possono incontrare e fornire, così, delle linee guida per essere un bravo *manager* nella propria organizzazione.

I problemi che possono essere sollevati dalle relazioni tra i sei mondi non si risolvono con l'associazione di questi contesti e nemmeno affidandosi alle persone e alle culture. Inoltre, se si mettessero in collegamento le persone con le sei differenti sfere si otterrebbe generalmente un'unica forma di valore ma questo sarebbe in contrasto con i principi base del modello. Tuttavia, si può considerare la capacità delle persone di manifestarsi in contesti differenti. Le tensioni che possono verificarsi devono essere risolte e una possibilità è rappresentata dagli accordi cui possono giungere le persone per affrontare gli ostacoli che incontrano nel loro cammino.

Un aspetto peculiare, molto interessante, riguarda la non verificabilità delle critiche sollevate dagli stessi Boltanski e Thévenot ai sei mondi appena esposti e questo può significare solamente una cosa: l'"*Impronta A.S.D.*" è in grado di creare un equilibrio corretto e coerente tra gli elementi e gli aspetti che la compongono ed è in grado di intervenire tempestivamente con le giuste soluzioni nel caso in cui ci si discosti dal punto di equilibrio. È una caratteristica da non trascurare, soprattutto in un ambiente in continuo cambiamento, considerate le attuali difficoltà delle imprese a reagire efficacemente. Non si tratta, infatti, solo di fortuna ma è frutto dell'esperienza degli insegnanti e, grazie alla loro apertura al cambiamento, riescono a trasformare i problemi in soluzioni ottenendo contemporaneamente successo e valore. La squadra di insegnanti che rappresentano e gestiscono più da vicino l'"*Impronta A.S.D.*" è sicuramente vincente, anzi, sarebbe da ampliare per trasmettere anche a nuovi insegnanti queste capacità affinché possano metabolizzarle lentamente fino a farle proprie, considerato che sono raramente individuabili nelle società e negli altri imprenditori che potrebbero, invece, trarne beneficio. Ne consegue che finché sapranno mantenere l'equilibrio, nonostante possa cambiare la composizione degli elementi considerati, saranno in grado di fronteggiare

qualsiasi imprevisto e difficoltà. Da non trascurare, certamente, è sia il complesso sociale con cui questa associazione si trova ad interagire sia l'ambiente in cui è inserita poiché contribuisce in silenzio al raggiungimento di questo equilibrio. Si può dire che possiede tutte le carte in regola per essere vincente!

Nel caso dell'”Impronta A.S.D.”, alla luce di quanto emerso finora, il metodo che consente meglio di mettere in luce gli elementi determinanti il suo valore economico è costituito dall'approccio di Stark. Con quest'ultimo, infatti, si sottolinea la maggiore importanza di saper gestire la dissonanza organizzata che nasce come conseguenza degli attriti tra le forze creatrici di valore piuttosto che gestire la composizione critica degli ordini di valore convenzionali. Quello che emerge con fermezza dal presente studio dell'associazione dilettantistica sportiva è l'importanza fondamentale delle Relazioni e, di conseguenza, se dovessero esserci delle frizioni che coinvolgono questo aspetto delicato è necessario individuare delle soluzioni che ne salvaguardino le potenzialità dal momento che costituisce una leva di successo. Secondo la mia analisi, applicando il modello di Boltanski e Thévenot si perdono dei pezzi fondamentali per realizzare il *puzzle* del valore poiché ci sono intrinsecamente ma non vengono messi in luce. Mentre applicando l'approccio di Stark, se anche non si riuscisse a trovare un pezzo del *puzzle*, è sufficiente fare ordine tra tutti i pezzi per trovare quello giusto. Inoltre, l'approccio starkiano appare più innovativo permettendo un adattamento più semplice al contesto in continua evoluzione e un'analisi più precisa delle forze e delle relazioni che generano valore, considerando l'ambiente con cui interagiscono, senza tralasciare il sottofondo economico-etico.

Completamente opposto ai modelli eterarchici analizzati finora è il modello del valore attuale netto che non riesce a valorizzare le relazioni fondamentali per lo sviluppo della piattaforma sociale trattandosi sostanzialmente di un algoritmo di calcolo. Appare interessante introdurre una semplice applicazione del modello del valore attuale netto come esempio della gestione con regole, però, prima di procedere con l'analisi bisogna ricordare che l'”Impronta A.S.D.” essendo un'associazione dilettantistica sportiva non ha fini di lucro, quindi, tutta l'attività da loro svolta non si traduce in guadagni monetari dal momento che entrate e uscite sono pressoché uguali. Il valore economico, applicato alla finanza aziendale, diventa un'estrema sintesi considerando che il principio della massimizzazione del valore economico si compone di alcune fasi caratteristiche poiché gestire il valore economico significa generare delle alternative, individuare le relazioni di causa-effetto, identificare le conseguenze mettendo in collegamento alternative,

caratteristiche e risultati ed, infine, giungere alla quantificazione del giudizio e delle preferenze. Queste considerazioni, in finanza, si traducono in algoritmi di calcolo e, di conseguenza, le basi del calcolo economico si traducono in stima dei risultati, delle distribuzioni dei valori, cui seguono la sintesi con modelli generali, l'individuazione dei parametri e il loro utilizzo per identificare una misura di valore. Uno di questi è il valore attuale netto.

Se si applica il teorema di Modigliani e Miller per calcolare il valore dell'impresa è necessario considerare che l'associazione non ricorre al capitale di debito e riesce a finanziarsi con le entrate legate alla quota partecipativa e al costo delle attività, eventualmente può utilizzare l'autofinanziamento se l'anno precedente ha realizzato un avanzo di gestione. Ne consegue che il valore dell'impresa *unlevered* dipende dall'*equity* e, quindi, in base alla proposizione I di Modigliani e Miller il valore dell'impresa, in assenza di imposte non dipende dalla ripartizione tra capitale e debito. Se si considerano le imposte, il risultato cambia poiché c'è una correlazione positiva con il debito. Infatti, l'impresa indebitata gode del beneficio fiscale del debito e all'aumentare dell'indebitamento aumenta il valore dell'azienda indebitata. Il *manager* dovrebbe scegliere la struttura del capitale che massimizza il valore pagando meno imposte.

Dall'applicazione di questo teorema all'associazione dilettantistica sportiva non si giunge sostanzialmente a risultati concreti ma solamente all'affermazione che anche le politiche fiscali italiane possono condizionare le politiche finanziarie aziendali e, di riflesso, il valore della stessa scuola di danze caraibiche. Si tratta, infatti, di un'associazione che basa tutta la sua attività sulle risorse disponibili e gli insegnanti cercano di massimizzare il loro valore economico adottando adeguate strategie, facendo leva sulle sue caratteristiche qualitative e soggettive, non tanto quantificabili ed oggettive. Difficilmente ricorrerà al debito visti gli elementi costitutivi sulla cui base è sorta.

Bisogna considerare, inoltre, la disponibilità dei ballerini improntini che se è necessario fornire un supporto durante le lezioni, le attività, gli incontri e così via, di solito, si offrono volontariamente per dare un aiuto. Tutto questo per evidenziare come sia più importante adottare strategie diverse dal denaro, considerato che non è neanche lo scopo dell'attività. Ogni elemento di questa associazione testimonia la nascita di un "vero" valore economico che esula dal mondo della finanza monetaria e si basa su un mondo qualitativo dotato di forze generatrici di valore.

È curioso chiedersi se questa potrebbe diventare la nuova frontiera dell'economia. Sostanzialmente, è possibile ricondurre queste affermazioni alla considerazione che non è

il denaro a permettere il vero raggiungimento della felicità e del successo, sia personale sia aziendale, bensì dipende da altri “valori” che sembrano dimenticati dalla società attuale. Di conseguenza, il denaro viene limitato alla sua funzione monetaria, ossia di pagamento, permettendo gli scambi senza influenzare le relazioni umane secondo la logica etica dell'economia. A tal proposito, Samuelson affermava che “*la moneta, in quanto moneta e non in quanto merce, è voluta non per il suo valore intrinseco, ma per le cose che consente di acquistare*”³⁷. Certamente, si tratterebbe di capovolgere le credenze considerate dalla società nel suo complesso, però, l'”Impronta A.S.D.” è un esempio perfetto della nuova realizzazione del valore.

Un modello più interessante da applicare alla scuola di ballo per ottenere un ipotetico valore economico, espresso in termini quantitativo-monetari, è costituito dal valore attuale netto. Questo metodo nasce con l'utilizzo di algoritmi che considerano le relazioni di causa-effetto individuabili con l'approccio gerarchico. Si tratta di uno strumento interessante se consente agli insegnanti della scuola di ballo, oggetto di analisi, di individuare correttamente i problemi e alcune linee di soluzione, ottenendo così utili elementi per analizzare il contesto circostante. Tuttavia, a mio avviso, se devono scegliere solamente in base al risultato ottenuto dall'applicazione della formula possono sorgere alcuni dubbi sulla reale utilità di questo metodo poiché, come in questo caso, non considera elementi che, invece, sono fondamentali per l'associazione.

Inoltre, il risultato dipende dalle ipotesi effettuate e possono esserci altre valutazioni che, invece, si basano su differenti “valori” consentendo un approfondimento più realistico e migliorando, così, l'effetto ottenuto. Se si pensa alla costruzione eterarchica di Stark ci si accorge che si tratta di una struttura volutamente imprecisa perché non si incastrano precisamente gli ordini di valore secondo delle regole e delle formule ma è compito degli insegnanti dell'”Impronta A.S.D.” scegliere e gestire tutti i pezzi del *puzzle* al fine di ottenere il *puzzle* del Valore.

Con gli approcci gerarchici, quindi, l'impresa viene letta in termini economici e, per non essere troppo finalizzati sugli elementi quantitativi, nella ricerca del valore economico bisognerebbe analizzare anche i fenomeni riguardanti l'associazione. Gli insegnanti dovrebbero porsi nell'ottica dell'organizzazione, considerarla nel suo contesto, osservare l'ambiente, le caratteristiche, le opportunità, i rischi, i punti di forza e di debolezza ed, infine, individuare il grado di coerenza di questi elementi. Successivamente, cercano delle possibili alternative tra cui scegliere quelle migliori, stabiliscono un piano razionale da

³⁷ Samuelson, *Economia*, Zanichelli (1983), p. 255

attuare e da controllare periodicamente. Seguendo queste fasi è possibile formalizzare delle categorie logiche con il processo di pianificazione razionale generando, così, un migliore risultato economico e, quindi, rappresenta il punto di partenza della ricerca della massimizzazione.

Una tecnica di valutazione finanziaria che può aiutare gli insegnanti dell'”*Impronta A.S.D.*” nell'individuazione di alcuni possibili valori è costituita dal valore attuale netto. Si considera come finanziamento solamente il capitale proprio ed, eventualmente, l'autofinanziamento. Poiché questo metodo si caratterizza per collegare il valore di una qualsiasi attività alla capacità di generare flussi di cassa futuri che devono essere scontati per considerare il tempo, dal momento che è importante il valore temporale del denaro e il rischio, i flussi di cassa vengono quindi scontati ad un tasso corrispondente al costo del capitale o, equivalentemente, al tasso di redditività richiesto dall'associazione. Sorge, però, il problema della determinazione di un tasso coerente. Più precisamente, per questa associazione dilettantistica sportiva tra le entrate sono comprese le quote associative, il pagamento dei corsi di ballo ed eventuali donazioni mentre tra le uscite si considerano tutti i costi relativi all'utilizzo delle palestre dove si tengono i corsi come gli affitti e la corrente elettrica, i rimborsi spesa ed i compensi per gli insegnanti, le imposte, la parcella dei professionisti tra cui il commercialista, la pubblicità, la stampa dei volantini informativi, i *gadget*, etc. Nel caso dell'”*Impronta A.S.D.*” è possibile considerare un flusso monetario relativamente costante che si aggira intorno ai 15 mila Euro annui³⁸ di entrate e poco meno di uscite. Innanzitutto, non conoscendo l'esatto importo delle uscite si effettuano alcune ipotesi che non si discostano molto dalle entrate conosciute essendo un'associazione che chiude pressoché in pareggio il bilancio, considerate le disposizioni normative. Si distinguono, quindi, la situazione A con uscite pari a 14 mila 500 Euro annui, la situazione B con uscite che ammontano a 14 mila Euro annui, la situazione C che totalizza uscite per 14 mila 900 Euro annui ed, infine, la situazione D con le uscite pari alle entrate.

³⁸ Dati reali forniti dall'”*Impronta A.S.D.*”

	USCITE	ENTRATE
SITUAZIONE A	14'500,00 €	15'000,00 €
SITUAZIONE B	14'000,00 €	15'000,00 €
SITUAZIONE C	14'900,00 €	15'000,00 €
SITUAZIONE D	15'000,00 €	15'000,00 €

Tabella 1: ipotesi di uscite dell'”Impronta A.S.D.” considerate le entrate già conosciute

È possibile ipotizzare differenti tassi di attualizzazione per analizzare come cambiano i valori ottenuti dal momento che non esiste un valore attuale unico. Per quanto concerne i tassi di attualizzazione, invece, si ipotizzano tre differenti livelli pari al 5%, al 10% e al 25%, se si ipotizza un costo del capitale per l'impresa senza rischio finanziario. Come arco temporale si considera l'anno e, a questo punto, si può procedere all'applicazione della formula per calcolare il valore attuale netto.

TASSI DI ATTUALIZZAZIONE
5%
10%
25%

Tabella 2: ipotesi di tassi di attualizzazione dell'”Impronta A.S.D.”

Nel realizzare i calcoli si applica la seguente formula:

$$\frac{\text{entrate} - \text{uscite}}{(1 + i)^1}$$

Ad esempio, con uscite pari a 14'500,00 € e con un tasso di attualizzazione pari al 25% si ottiene:

$$\frac{15'000 - 14'500}{(1 + 0,25)^1} = 400$$

mentre nella situazione D

$$\frac{15'000 - 15'000}{(1 + 0,25)^1} = 0$$

considerato che matematicamente la formula $\frac{0}{n}$ dà sempre un risultato pari a zero.

	A	B	C	D
5%	476,19	952,38	95,24	0
10%	454,85	909,10	90,91	0
25%	400	800	80	0

Tabella 3: il valore attuale netto applicato all'”Impronta A.S.D.”

Come si evince dalla tabella 3, in base sia ai dati reali dell'associazione sia alle ipotesi effettuate, nelle situazioni A, B e C essendo le uscite leggermente minori delle entrate si genera un valore positivo per la scuola di ballo. Se vi è uguaglianza tra entrate e uscite, si chiudono i conti in pareggio e non si crea valore né lo si distrugge. Se, invece, le uscite fossero maggiori delle entrate, per definizione l'organizzazione è in perdita e, di conseguenza, si distrugge valore. Infatti, se si ipotizzano uscite pari a 15'100,00 € con un tasso di attualizzazione del 25% e l'anno come arco temporale si ottiene:

$$\frac{15'000 - 15'100}{(1 + 0,25)^1} = -80$$

Da questa analisi si evince, quindi, che il valore attuale netto è positivo, al limite uguale a zero e ciò significa che l'associazione dilettantistica sportiva gode di condizioni favorevoli tali da permettere il costante raggiungimento di un valore positivo rispettando, così, le disposizioni normative secondo le quali le associazioni come l'”Impronta A.S.D.” non devono avere fini di lucro per essere considerate tali.

Un ulteriore aspetto che, a mio avviso, richiede un po' di attenzione è il seguente: si sono ottenuti differenti valori poiché dipendono dal contesto considerato, però, nessuno di questi riesce ad esprimere tutte le qualità, le forze, le caratteristiche e gli aspetti che sono

tipici dell'Impronta A.S.D.". I numeri, ad esempio, non evidenziano il cuore di questa associazione molto particolare.

Si tratta, infatti, di un mondo della finanza caratterizzato da moltissime formule che dipendono dal contesto analizzato, in questo caso il mondo delle danze latino-americane, ma viene trattato oggettivamente senza considerare gli aspetti peculiari di questa scuola di ballo che possono influenzare, sia positivamente sia negativamente, il suo "vero" valore economico poiché tutti gli elementi vengono ricondotti a delle regole. In tal caso, quindi, i numeri non sono espressivi della molteplicità del "valore" dell'Impronta A.S.D." visto che sono semplicemente delle cifre e nulla più

7.2.1. I RISULTATI DELL'ANALISI DELL'IMPRONTA A.S.D."

Da quanto emerso finora, l'analisi del valore economico può rivelarsi pericolosa, nonostante sia interessante, poiché non è sufficiente fermarsi al risultato di un inespressivo algoritmo di calcolo bensì diventa cruciale il processo di valutazione per comprendere le reali tematiche del valore economico. Si tratta, infatti, di un processo di costruzione del valore economico e non semplicemente di calcolo di quest'ultimo. Sarebbe relativamente più semplice applicare gli approcci gerarchici dal momento che è sufficiente individuare le relazioni di causa-effetto e tradurle in un calcolo matematico mentre con gli approcci eterarchici può rivelarsi anche molto complicato assemblare gli ordini di valore che prima, però, devono essere individuati e compresi al fine di imparare a salvaguardare le forze che alimentano il valore economico.

I metodi illustrati in precedenza sono solo alcuni tra quelli che possono essere applicati per calcolare il valore dell'associazione e, a volte, non si è in grado di ottenere un risultato preciso per cui l'applicazione di uno o dell'altro modello dipende dal contesto. Non si tratta, in realtà, di mettere a confronto gerarchia ed eterarchia per scegliere lo strumento migliore in assoluto bensì è necessario considerare, di volta in volta, gli strumenti di cui si dispone poiché non esiste uno strumento migliore per tutte le circostanze ed è utile cercare di ottenere più informazioni possibili. Quello che si può fare è cercare lo strumento migliore, ossia più adeguato, per questa specifica situazione concreta e non si può pretendere di usare dei modelli utilizzati già in altre occasioni perché ogni contesto è differente e bisogna fare un'analisi dettagliata, caso per caso, senza giungere a conclusioni affrettate considerando che ci possono essere anche dei cambiamenti. Non è sempre

semplice individuare la serie di valori di riferimento legati al complesso sociale e non ci si può avvalere dell'aiuto dato dai *computer*, bisogna imparare a ragionare e a pesare ciascun valore, preso singolarmente ma anche complessivamente. È una frontiera innovativa considerando l'economia etica focalizzata nelle relazioni umane e sociali vista la loro importanza!

Nel caso dell'"*Impronta A.S.D.*" le differenze derivanti dall'applicazione di questi tre metodi sono evidenti soprattutto nel diverso risultato che si ottiene con l'approccio gerarchico piuttosto che con quello eterarchico. La differenza sostanziale, come si può notare, consiste nell'importanza delle qualità piuttosto delle quantità giungendo, così, a valutazioni diverse. In questo caso, applicando il valore attuale netto come esempio di approccio gerarchico non è possibile evidenziare le fonti del valore economico dell'associazione dilettantistica sportiva sebbene si ottenga un valore numerico positivo poiché dietro i numeri si celano delle peculiarità tipiche dell'"*Impronta A.S.D.*" che non vengono adeguatamente valorizzate con questo metodo.

Se si tratta di associazioni senza fini di lucro, forse, gli approcci gerarchici non costituiscono gli strumenti più adeguati per identificare un valore economico sulla base del significato emerso in questa rielaborazione poiché il risultato ottenuto sono numeri collegati alle ipotesi di base del modello, senza considerare le caratteristiche del complesso sociale, dell'ambiente circostante e della scuola di danze latino americane. Attraverso i continui studi in materia, la possibilità di calcolare i valori economici sta diventando sempre più reale ma la diversità consiste nella capacità di esprimere la molteplicità del valore dell'organizzazione. Tuttavia, il problema più importante consiste nel capire se esiste o meno un valore economico ma questo bisogna valutarlo, di volta in volta, sulla base del contesto analizzato. A mio avviso, per mettere in luce le forze, le leve di successo e le qualità peculiari dell'"*Impronta A.S.D.*", consentendo lo svolgimento di un'analisi minuziosa e molto preziosa, è necessario affidarsi agli approcci eterarchici.

In questa analisi, inoltre, si sono distinti il modello di Stark e il metodo di Boltanski e Thévenot che si caratterizzano entrambi per la focalizzazione sugli ordini di valore, tuttavia, sembra più appropriato il primo approccio. Infatti, grazie a quest'ultimo è possibile comprendere le molteplicità del valore, in modo particolare, si mettono in luce le forze creatrici di valore economico per l'associazione analizzata. Sono queste forze che devono essere individuate e costantemente controllate per verificare l'eventuale presenza di attriti da gestire e per fare emergere il corretto valore della scuola di ballo. È possibile che le fonti del valore cambino in relazione all'evoluzione del complesso sociale e del

mondo della salsa cubana e bisogna, quindi, individuare le nuove combinazioni da salvaguardare. Non è semplice organizzare la dissonanza organizzata ma quando ci si riesce il successo è assicurato. Le forze creatrici di valore possono essere molteplici e la capacità degli insegnanti consiste nella loro corretta individuazione considerato sia il complesso sociale sia l'ambiente di riferimento ed, inoltre, è necessario identificare la strategia da seguire al fine di cercare l'integrazione fra gli elementi considerati dal momento che è più importante riconoscere il cuore dei temi fondamentali anziché realizzare un preciso ordine. Di conseguenza, si tratta di un contesto incerto poiché ci sono numerose variabili da considerare e i cambiamenti potrebbero essere repentini e radicali.

Bisogna, quindi, essere pronti a trovare la soluzione ad ogni problema che si presenta e, nello stesso tempo, salvaguardare le leve di successo costituite dalle Relazioni. In questo caso, si tratta di un aspetto senza il quale questa grande famiglia non sarebbe in grado di raggiungere lo stesso valore e comprende una miriade di altri elementi che la arricchiscono. Senza ombra di dubbio, è un po' insolito pensare alla valutazione di un'associazione tralasciando l'aspetto quantitativo per focalizzarsi sugli elementi qualitativi che consentono di esplorare le caratteristiche nascoste ma che, magari, si rivelano fondamentali per la medesima scuola di ballo. È un'analisi che, pur trascendendo dalle cifre, può consentire di esprimere significati più profondi e di dettare le linee guida per continuare a svolgere la propria attività con successo.

Il modello di Boltanski e Thévenot applicato a questa associazione consente, invece, di ottenere risultati meno precisi poiché non è possibile identificare i sei mondi convenzionali e per individuarli è necessario introdurre delle ipotesi e delle limitazioni perdendo, così, le potenzialità di questo metodo. Inoltre, solitamente si ottiene un ordine di valori, suddiviso in ogni sfera analizzata e dipendente dalla stessa, che potrebbe portare ad un risultato poco utilizzabile per assumere le decisioni migliori poiché potrebbero emergere differenti valori da coltivare ma rischiando, però, di non riuscire a valorizzarne neanche uno. Focalizzarsi, invece, su un valore più importante che influenza tutte le forze creatrici valore economico consente la loro considerazione come spinte a migliorare senza mai accontentarsi delle caratteristiche già conosciute. Si genera, così, un processo di miglioramento continuo considerando sempre il contesto sociale di riferimento.

Alla luce di quanto emerso finora, quindi, lo strumento che permette di valorizzare l'”Impronta A.S.D.” a 360 gradi è rappresentato dal modello delle forze di David Stark e il grande successo di questa associazione è legato alla capacità degli insegnanti di individuare il cuore di tutte le caratteristiche peculiari: le Relazioni. Questi ultimi, infatti,

sanno organizzare la loro attività senza mai trascurare queste forze e, anzi, cercano di valorizzarle sempre più dal momento che anche le altre speciali qualità dipendono dalle relazioni instaurate con gli improntini. Sembrerebbe, così, semplice calcolare o individuare il valore economico ed, invece, può rivelarsi difficoltoso vista la complessità che scandisce le forze, le qualità e le peculiarità dell'”*Impronta A.S.D.*”, soprattutto quando gli insegnanti devono individuare le tessere del *puzzle* del Valore.

Se ci si sofferma sul mondo delle danze caraibiche, in modo particolare della salsa cubana, è curioso cercare di capire se tutte le forze che generano valore economico per questa associazione dipendono solamente dal contesto del ballo in cui è inserita o se sono connesse al carattere solare e relazionale degli insegnanti e degli improntini. A mio avviso, anche se dovessero cambiare la tipologia di ballo offerto e le caratteristiche del complesso sociale, tutti gli aspetti evidenziati dell'associazione dilettantistica sportiva rimarrebbero tali e, casomai, gli insegnanti dovranno trovare il modo di trasferire tutto questo nel nuovo ambiente che viene a crearsi. Ne consegue, quindi, che le forze di successo di questa scuola di ballo sono strettamente connesse alla personalità degli insegnanti e degli improntini. Sicuramente, se dovessero cambiare questi ultimi non è detto che questa rielaborazione rimanga ugualmente valida. In tal modo si sottolinea, ancora una volta, la stretta interrelazione che viene a crearsi tra la molteplicità di persone, di forze, di valori, di caratteristiche, di complessi sociali e di ambienti circostanti uniti sotto il cappello dell'economia etica.

Come è tipico della piattaforma sociale e delle Relazioni che si costruiscono con il tempo, anche il valore dell'”*Impronta A.S.D.*” è frutto di una costruzione che segue il continuo trasformarsi ed evolversi delle proprie peculiarità e, quindi, non sono il risultato di qualche formula matematica applicata al caso concreto. Si tratta di realizzare, tassello dopo tassello, il *puzzle* del valore dove le tessere rappresentano i numerosi valori che interagiscono assieme e con quest'ultimo, nonostante le eventuali modifiche da apportare in caso di cambiamenti del complesso sociale e dell'ambiente circostante, dovrebbe riuscire a trasmettere il valore dell'associazione all'esterno.

7.3. BREVE CONCLUSIONE

Questa rielaborazione pone le basi sulla considerazione dell'”*Impronta A.S.D.*” come una piattaforma sociale focalizzata sulle Relazioni sociali ed affettive ed, inoltre, si basa

sul confronto di due differenti approcci come due modalità di organizzazione del valore economico: gerarchia ed eterarchia.

Alla luce delle più importanti caratteristiche prese in considerazione, in modo particolare delle Relazioni, è stato possibile individuare lo strumento migliore nelle forze di valore economico studiate da David Stark, secondo l'approccio eterarchico. Sebbene quest'ultimo possa sembrare inutilizzabile perché il risultato cui si giunge non è numerico, in realtà, dovrebbe essere preso in considerazione poiché, da una parte, si tratta di un criterio innovativo e prezioso considerando la società moderna e, dall'altra, mette in luce anche gli aspetti qualitativi dell'organizzazione. Infatti, anche le relazioni affettive, grazie alla nascita e allo sviluppo di numerose piattaforme sociali, fisiche o virtuali, caratterizzanti l'economia etica, stanno assumendo una valenza economica e, per tale ragione, si cercano gli strumenti coerenti per capire quanto valgono queste relazioni. Tuttavia, è un ambiente ancora incerto che necessita di continui studi e approfondimenti.

L'Impronta A.S.D., quindi, pone le basi del suo successo sulla fitta rete di Relazioni, umane e sociali, che prendono vita grazie al carattere solare ed energico degli insegnanti Marianna e Stefano, Francesca e Paolo, Cristina e Gabriele, Anita, Roberto e Mattia, di tutti i collaboratori e degli allievi improntini. Inoltre, l'ambiente della salsa cubana e il complesso sociale, che influenzano l'associazione sportiva dilettantistica, forniscono nello stesso tempo le condizioni ideali per il suo sviluppo. Non bisogna dimenticare, infine, che queste preziose Relazioni sono il cuore del "vero" Valore dell'Impronta A.S.D." a cui si aggiunge la molteplicità di valori osservabili in questo contesto. Tutti questi aspetti si influenzano vicendevolmente in una logica di etica e di equilibrio costante, nonostante i cambiamenti cui è soggetta la scuola di danze latino-americane

È necessario, quindi, imparare a conoscere queste nuove modalità che, se ben sviluppate, si riveleranno buone alleate nella gestione dell'associazione. In contesti differenti può non essere sufficiente basarsi solamente sull'approccio eterarchico e può essere utile combinare gli approcci gerarchici con quelli eterarchici, unendo così gli aspetti quantitativi con quelli qualitativi ed imparando ad utilizzare la sperimentazione per affrontare il cambiamento.

CONCLUSIONE

Questa nuova “*Era del Valore*” si caratterizza per il graduale affermarsi di una logica innovativa: l’eterarchia del valore economico collegata all’economia etica. Si affermano complessi sistemi da adattare e gestire dal momento che sono interconnessi a numerosi principi differenti e sta diventando sempre più attuale, viste le caratteristiche e le necessità richieste per fronteggiare la complessità dell’ambiente in cui l’organizzazione è inserita.

Il filo conduttore, seguito nella realizzazione di questo lavoro, concerne la determinazione del valore economico dell’*“Impronta A.S.D.”* considerata come una piattaforma sociale ed, in modo particolare, la molteplicità del “Valore”. A questo proposito sono individuabili alcune possibili soluzioni, da un lato, nell’approccio gerarchico e, dall’altro, nei modelli eterarchici che sono stati applicati al fine di individuare lo strumento migliore in quella determinata situazione. È fondamentale, infatti, considerare il complesso sociale e l’ambiente circostante per valutare le influenze reciproche che si riflettono, poi, in tutta l’associazione. Come si è sottolineato, gli elementi da considerare sono molteplici ma prima di procedere con l’analisi dettagliata, per la sua buona riuscita, è essenziale comprendere la complessa relazione tra valore economico, valori, complessi sociali, ambiente, relazioni e associazione. Una volta individuato questo rapporto multiforme, è possibile andare alla scoperta del “vero” Valore dell’organizzazione.

L’associazione dilettantistica sportiva “*Impronta*” è in grado di trasformare le sue caratteristiche in carte vincenti per ottenere il successo e riesce, così, ad essere competitiva. Si inserisce in un contesto molto favorevole dal momento che emergono influenze positive sia da parte degli improntini e degli insegnanti sia considerate le numerose interrelazioni che si creano per mezzo dello straordinario mondo della salsa cubana. Solo prendendo in considerazione tutti gli aspetti conosciuti dell’associazione è possibile effettuare un’analisi dettagliata che metta in luce almeno le più importanti qualità e giungere, così, alla corretta valutazione del valore economico. Poiché i numeri non esprimono le peculiarità dell’organizzazione, diventa sempre più importante individuare delle modalità alternative di determinazione del valore economico.

Comincia a farsi strada l’idea dell’eterarchia nel valore economico al posto della gerarchia poiché non è più in grado di affrontare con successo le evoluzioni delle organizzazioni che, invece, fanno delle loro qualità il loro successo considerando anche la

piattaforma sociale che viene a crearsi. Potrebbe venire applicato un *mix* di elementi eterarchici e gerarchici per unire i vantaggi di entrambe le modalità. Per alcune aziende, infatti, può essere molto utile unire l'aspetto quantitativo con l'aspetto qualitativo mentre, per altre, la leva del successo è determinata dalle peculiarità qualitative e, solitamente, in quest'ultimo caso lo strumento migliore è costituito dall'eterarchia. È un modello innovativo che si sta sviluppando pian piano e, a differenza dei metodi tradizionali, consente di evidenziare le potenzialità delle associazioni.

Nel caso dell'”*Impronta A.S.D.*”, infatti, il classico valore attuale netto mette in evidenza la presenza di un certo valore ma non si riesce a comprendere la fonte di quest'ultimo e, soprattutto, quale significato sottintenda il risultato ottenuto applicando le formule matematiche. Viceversa, applicando il modello eterarchico di Stark si riesce a comprendere il cuore del valore della scuola di ballo e, così, gli insegnanti analizzano le forze generatrici di valore economico considerando le influenze e le interrelazioni che incidono sul risultato ottenibile. In modo particolare, l'elemento caratteristico dell'associazione è rappresentato dalle Relazioni, sociali ed umane, che consentono la nascita di una rete di relazioni e di numerose altre peculiarità tra cui la creatività, l'innovazione, la collaborazione, la lealtà, l'efficienza, la disciplina organizzativa, l'attenzione al mercato, la *leadership*, la passione, i legami di amicizia, la voglia di stare assieme e di divertirsi, l'energia, il clima che si crea, l'essere parte di una grande Famiglia, il coinvolgimento, la collaborazione e la partecipazione. Tutte le forze che emergono possono diventare le chiavi del successo e creare valore ma, nello stesso tempo, potrebbero causare degli attriti che bisogna saper organizzare e gestire trovando il giusto equilibrio. Ne consegue, quindi, che gestire la dissonanza organizzata può apportare ulteriore valore all'organizzazione stessa e queste forze spingono a migliorare, cercando di ottenere una marcia in più!

Un altro metodo analizzato è quello di Boltanski e Thévenot che nel caso dell'”*Impronta A.S.D.*” non rappresenta lo strumento migliore poiché sono stati individuati sei differenti ordini di valore convenzionali e per applicarli bisogna introdurre ulteriori ipotesi. Inoltre, si ottengono differenti valori in base ad ogni “mondo” analizzato, ossia il mondo dell'ispirazione, domestico, della fama, civico, del mercato ed industriale e non è, quindi, identificabile un unico vero valore che è connesso a tutti gli altri. Mentre quest'ultimo modello è identificato convenzionalmente, l'approccio di Stark permette un adattamento più semplice al contesto in continua evoluzione e un'analisi più precisa delle

forze e delle relazioni che generano valore, considerando l'ambiente con cui interagiscono e le caratteristiche storiche della Salsa.

Per quanto riguarda, l'”*Impronta A.S.D.*” lo strumento migliore è individuabile nell'approccio di Stark che permette di valorizzare tutte le forze creatrici valore economico. Infatti, gli insegnanti sono in grado di realizzare un corretto e coerente equilibrio tra gli elementi caratteristici dell'associazione e intervengono tempestivamente se si discostano dal punto di equilibrio. Non bisogna dimenticare che il cuore del “vero” valore di questa grande Famiglia è costituito dalle Relazioni cui si aggiunge la molteplicità di valori osservabili nel contesto analizzato. È un aspetto da non trascurare soprattutto in un ambiente in continuo cambiamento, considerate le difficoltà delle imprese a reagire. Non si tratta, però, solo di fortuna ma è frutto dell'esperienza degli insegnanti che riescono a trasformare i problemi in soluzioni ottenendo successo e valore, grazie anche al complesso sociale e all'ambiente circostante che contribuiscono al raggiungimento di questo equilibrio. Questa associazione dilettantistica sportiva possiede tutte le carte per essere vincente e lasciare l'impronta nella molteplicità del “Valore”.

A seconda del tipo di organizzazione, quindi, è necessario prevedere diverse strategie di creazione e di governo del valore economico. Non bisogna dimenticare, però, che le imprese nell'introdurre nuovi modelli organizzativi e di creazione del valore economico dovrebbero seguire un processo di adozione graduale e non avere timore di sperimentare, soprattutto, se si tratta di considerare aspetti qualitativi che è necessario valorizzare per trasformarli in leve di successo per l'organizzazione. Emergono, così, caratteristiche tipiche dell'economia etica che si basa sulle relazioni affettive, centrali nell'”*Impronta A.S.D.*”. Si tratta, quindi, di approcci innovativi che mettono in luce delle peculiarità, solitamente tralasciate, molto importanti per l'associazione stessa. Per affrontare la complessità le organizzazioni dovrebbero imparare ad essere flessibili.

ALLEGATI

STATUTO SOCIALE

ASSOCIAZIONE SPORTIVA DILETTANTISTICA “IMPRONTA”

Articolo 1 - Costituzione

Come previsto dalla Costituzione della Repubblica Italiana e in ossequio a quanto contemplato dagli artt. 36 e seguenti del Codice Civile, è costituita con sede a Borgoricco (PD), in Viale Europa nr. 2/A, un'associazione sportiva dilettantistica che assume la denominazione di **Associazione Sportiva Dilettantistica “IMPRONTA”**.

È prevista la possibilità di aprire sedi secondarie in Italia ed all'estero.

Articolo 2

L'associazione può svolgere attività nei settori: sport, musica, cultura e ricreazione senza finalità di lucro e senza distinzioni di religione, politica, razza o altro, aderendo a Federazioni sportive nazionali e simili, Enti di promozione sportiva e di promozione sociale ed Organizzazioni aderenti al Coni (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) atte ad agevolare il conseguimento delle sue finalità, accettandone lo statuto e l'ordinamento sportivo ed iscrivendosi al registro nazionale istituito dal CONI.

L'associazione è un centro permanente di vita associativa a carattere volontario e democratico. Le sue attività sono espressione di volontà democraticamente espressa, di solidarietà e di pluralismo. La durata dell'associazione è illimitata e le attività sono rivolte a tutte le persone dall'età prescolare agli anziani abili o no al movimento ed alle persone diversamente abili.

Articolo 3 - Scopi

A titolo esemplificativo e non tassativo, lo scopo dell'associazione è:

- a) contribuire allo sviluppo sportivo, culturale e civile dei cittadini e alla sempre più ampia diffusione della solidarietà nei rapporti umani, nonché alla pratica ed alla difesa delle libertà civili, individuali e collettive. Sostenere la pratica dello sport come patrimonio del benessere;
- b) favorire l'estensione, la diffusione e lo sviluppo di attività sportive dilettantistiche in genere, con particolare riferimento, ma non a titolo esclusivo, alla pratica delle attività legate al settore delle danze caraibiche ovvero salsa, merengue, bachata, rueda de casino, reggaeton e lo specifico settore delle danze folcloriche cubane (afro, rumba, son, cha cha etc.), danze latino americane, hip-hop, danza jazz e danza del ventre.
- c) gestire e promuovere attività che nel loro contesto prevedano la realizzazione di incontri che abbiano sia una componente teorica sia una filosofica, sia una componente pratica come l'organizzazione di corsi, campionati, concorsi, manifestazioni, incontri, stage, seminari, tavole rotonde, congressi, convegni, fiere, laboratori di approfondimento e soggiorni formativi e la gestione, l'edizione e la diffusione di riviste, opuscoli, prontuari, vademecum e/o ogni pubblicazione connessa all'attività sportiva, educativa e ricreativa;
- d) gestire e promuovere corsi di istruzione tecnico-professionale, sia didattica sia pratica, per l'avvio, il perfezionamento e l'aggiornamento nelle attività sportive dilettantistiche, anche in collaborazione con gli enti locali, regionali, statali, pubblici e privati, rivolto agli istruttori, ai tecnici, ai dirigenti, agli associati della a.s.d. ma anche a terzi;
- e) gestire o possedere, prendere o dare in locazione qualsiasi tipo d'impianto sportivo, sia immobile sia mobile da mettere a disposizione dei propri soci. Prendere o dare sponsorizzazioni e contributi sia ad enti pubblici sia privati, prestare servizi o fare accordi con altri enti, associazioni o terzi in genere, nonché trasferire la propria sede o aprire sedi secondarie in Italia o all'estero;
- f) gestire uno spaccio interno condotto direttamente, ad uso esclusivo dei propri soci per la somministrazione d'alimenti e bevande che diventi il punto di ristoro, d'incontro ed il luogo dove sono ideate ed organizzate le varie iniziative e manifestazioni di carattere sportivo – ricreativo, anche in occasione di manifestazioni;
- g) effettuare raccolte pubbliche occasionali di fondi;
- h) porre in essere attività di natura commerciale (es. prendere o dare prestazioni pubblicitarie e/o sponsorizzazioni, promuovere spettacoli, ecc...) in diretta attuazione delle finalità istituzionali ed in conformità alle normative civili e fiscali in vigore per le associazioni sportive dilettantistiche e gli enti non commerciali.

Articolo 4 - Associati

Il numero dei soci è illimitato; all'associazione possono aderire tutte le persone fisiche d'ambo i sessi che abbiano compiuto il 18° anno d'età. Per i soci d'età inferiore sarà richiesto il consenso di chi esercita la potestà genitoriale. Possono aderire all'associazione anche altri Enti e/o Associazioni che né condividano gli scopi e che s'impegnino a realizzarli. È vietata qualsiasi forma di partecipazione temporanea alla vita associativa.

È necessario che tutti i richiedenti siano dotati e mantengano una irreprensibile condotta morale, civile e sportiva che abbiano una condotta leale e una rettitudine sportiva.

Articolo 5

Per essere ammessi a socio è necessario presentare domanda al Consiglio Direttivo con l'osservanza delle seguenti norme ed indicazioni:

1. indicare nome e cognome, luogo e data di nascita, residenza e codice fiscale;
2. dichiarare di attenersi al presente statuto, ai regolamenti ed alle deliberazioni degli organi sociali;
3. consentire il trattamento dei dati personali per fini istituzionali come previsto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 - Codice in materia di protezione dei dati personali e successive modificazioni ed integrazioni.

È compito del Consiglio Direttivo dell'associazione valutare in merito all'accettazione o meno della domanda. L'accettazione, seguita dall'iscrizione al libro soci, dà diritto immediato ad acquisire la qualifica di associato o più semplicemente denominato "socio" ed a ricevere la tessera sociale. Nel caso in cui la domanda sia respinta, l'interessato può presentare ricorso, sul quale si pronuncerà in via definitiva il Consiglio Direttivo.

Articolo 6

Qualora si manifestino motivi d'incompatibilità del nuovo socio con le finalità statutarie e con i regolamenti dell'associazione, entro trenta giorni successivi all'iscrizione del socio stesso, il Consiglio Direttivo ha la possibilità di revocare tale iscrizione. In questo caso l'interessato potrà presentare ricorso sul quale si pronuncerà in via definitiva l'assemblea dei soci.

Articolo 7

I soci hanno diritto di frequentare gli spazi dell'associazione e di partecipare a tutte le manifestazioni indette dall'associazione stessa con modi stabiliti di volta in volta dal Consiglio Direttivo, ed hanno il diritto di esprimere il proprio voto durante le assemblee. I soci con la domanda d'iscrizione, eleggono domicilio per i rapporti sociali, presso la sede dell'associazione.

Articolo 8

I soci sono tenuti:

- al pagamento della quota associativa annuale e dei contributi relativi alle attività svolte dall'associazione (c.d. contributi associativi);
- all'osservanza dello statuto, degli eventuali regolamenti interni e delle deliberazioni prese dagli organi sociali, comprese eventuali integrazioni della cassa sociale attraverso versamenti di quote straordinarie in occasione di eventi sportivi o attività particolari di volta in volta approvati dall'assemblea.

Articolo 9 – perdita della qualifica di socio

La perdita della qualifica di socio avviene per recesso, per esclusione e per mancato rinnovo della quota associativa.

a) recesso

Il socio può recedere dall'associazione mediante lettera scritta, da inviarsi con raccomandata a.r. presso la sede sociale e con effetto da tale comunicazione. Il recesso sarà annotato nel libro dei soci. Per i soci minorenni la comunicazione dovrà essere fatta da chi né esercita la potestà genitoriale.

b) esclusione

I soci sono esclusi dall'associazione per i seguenti motivi:

1. quando non ottemperino alle disposizioni del seguente statuto, ai regolamenti interni o alle deliberazioni prese dagli organi sociali;
2. quando si rendono morosi nel pagamento della quota associativa senza giustificato motivo;

3. quando, in qualunque modo, arrechino danni morali o materiali all'associazione ovvero, se nel corso dell'esercizio sociale non mantengano una condotta conforme ai principi enunciati nell'ultimo paragrafo dell'articolo

Le esclusioni saranno decise dal Consiglio Direttivo a maggioranza assoluta dei suoi membri. L'esclusione sarà operativa dall'annotazione nel libro soci. I soci esclusi per morosità potranno, in seguito ad una nuova domanda nei modi previsti dall'articolo 5, essere riammessi pagando una nuova quota associativa. Tali riammissioni saranno deliberate alla prima assemblea dei soci. I soci esclusi potranno ricorrere contro il provvedimento nella prima assemblea ordinaria.

c) mancato rinnovo della quota associativa

Patrimonio sociale

Articolo 10

Il patrimonio sociale è indivisibile ed è costituito:

1. dal patrimonio mobiliare ed immobiliare di proprietà dell'associazione;
2. dalle quote associative, dai contributi associativi, dai contributi volontari, dai contributi integrativi straordinari, dalle erogazioni, dalle liberalità o lasciti diversi;
3. dagli avanzi di gestione, dagli accantonamenti e dai fondi di riserva.

Tutte le quote ed i contributi associativi potranno essere versati in quote frazionate cicliche o mensili.

Articolo 11

Le somme versate per le quote associative e per la tessera non sono rimborsabili, rivalutabili, né trasmissibili ad eccezione dei trasferimenti a causa di morte.

Bilancio o Rendiconto Economico-Finanziario

Articolo 12

Il bilancio o rendiconto economico-finanziario comprende l'esercizio sociale dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno. Il rendiconto economico e finanziario dell'esercizio

sociale deve essere presentato dal Consiglio Direttivo all'Assemblea dei Soci per l'approvazione entro 120 giorni dalla data di chiusura dell'esercizio sociale stesso ovvero entro il 30 aprile dell'anno successivo.

Articolo 13

Gli utili, gli avanzi di gestione, i fondi, le riserve o il capitale non potranno essere distribuiti tra i soci neanche in modo indiretto, salvo che la destinazione o la distribuzione non sia imposta dalla legge. L'eventuale residuo attivo sarà impiegato per la costituzione di fondi di riserva e per iniziative di carattere sportivo, culturale, assistenziale, per nuovi impianti o ammodernamento delle attrezzature.

Organi dell'Associazione

Articolo 14

Sono organi dell'Associazione:

- a) l'Assemblea dei soci;
- b) il Consiglio Direttivo;
- c) Il Presidente.

Assemblea

Articolo 15

Le deliberazioni dell'assemblea, prese in conformità alla legge e al presente Statuto, obbligano tutti i soci.

Le assemblee dei soci sono sia ordinarie sia straordinarie. Le assemblee sono convocate oltre che con avviso scritto affisso nei locali dell'associazione almeno quindici giorni prima della data di convocazione, anche con la pubblicazione nella home page del sito ufficiale e con l'invio di e-mail, provviste di notifica di recapito e lettura, all'indirizzo indicato nella domanda di ammissione a socio. Devono contenere l'ordine del giorno, il luogo, la data e l'orario della prima convocazione e della seconda convocazione.

Articolo 16 – assemblea ordinaria

La convocazione dell'assemblea ordinaria deve essere convocata a cura del Presidente, su delibera del Consiglio Direttivo almeno una volta l'anno, entro il mese di giugno di ciascun anno. L'assemblea si riunisce, inoltre, ogni volta che il Consiglio Direttivo lo ritiene necessario o quando ne è fatta richiesta scritta da almeno un decimo dei soci aventi diritto di voto. Essa:

- approva le linee generali del programma d'attività per l'anno sociale;
- elegge il Consiglio Direttivo;
- approva il bilancio o rendiconto economico-finanziario;
- approva gli stanziamenti per iniziative previste dall'art. 13 del presente statuto;
- decide sui ricorsi presentati dagli interessati ai sensi degli artt. 6 e 9;
- ripristina la compagine minima del Consiglio Direttivo ai sensi dell'art.22.

Articolo 17 – assemblea straordinaria

L'assemblea straordinaria è convocata:

- tutte le volte che il Consiglio Direttivo o il Presidente lo reputi necessario;
- ogni qualvolta ne faccia richiesta motivata almeno un decimo dei soci aventi diritto di voto;
- ogni volta ne faccia richiesta l'organo di controllo o commissione verifica bilanci (se presente);

l'assemblea nei casi di cui ai n. 2) e 3) dovrà aver luogo entro 15 giorni dalla data in cui è richiesta. Essa delibera :

- sulle modifiche da apportare allo statuto o al regolamento;
- sullo scioglimento o sulla liquidazione dell'associazione.

Per le deliberazioni dell'assemblea straordinaria, sia in prima sia in seconda convocazione, è necessario il voto della maggioranza di almeno tre/quinti dei soci aventi diritto al voto presenti al sodalizio.

Articolo 18 – quorum costitutivo

In prima convocazione l'assemblea, sia ordinaria sia straordinaria, è regolarmente riconosciuta con la presenza di metà più uno dei soci aventi diritto di voto. In seconda

convocazione, l'assemblea sia ordinaria sia straordinaria, è regolarmente riconosciuta qualunque sia il numero degli intervenuti aventi diritto di voto. La seconda convocazione dovrà avere luogo almeno ventiquattro ore dopo la prima.

Articolo 19

Le votazioni possono avvenire peralzata di mano o a scrutinio segreto, quando ne faccia richiesta almeno un terzo dei presenti.

Alle votazioni partecipano tutti i soci maggiorenni in regola con il pagamento della quota associativa. Ogni socio potrà essere rappresentato con delega scritta da un altro associato il quale non potrà essere portatore di più di una delega. Ai fini della partecipazione all'assemblea, copia della delega scritta dovrà essere depositata presso la sede dell'associazione almeno cinque giorni prima a quello di svolgimento dell'assemblea.

Articolo 20

L'assemblea, tanto ordinaria che straordinaria, è presieduta dal Presidente o in mancanza dal Vice Presidente. La nomina del Segretario è fatta dal Presidente dell'Assemblea. Le deliberazioni adottate dovranno essere riportate sul libro dei verbali delle assemblee.

Consiglio Direttivo

Articolo 21

Il Consiglio Direttivo è composto di un minimo di n. 3 consiglieri ad un massimo di n. 10, compreso il Presidente, di soci maggiorenni ed in regola col pagamento della quota associativa e regolarmente tesserati alla Federazione od Ente di appartenenza. Dura in carica quattro anni e tutti i consiglieri sono rieleggibili. I membri del Consiglio Direttivo non possono percepire compensi di alcun tipo per l'incarico svolto, e non possono ricoprire analoghe cariche sociali in altre società o associazioni sportive dilettantistiche nell'ambito della medesima disciplina sportiva o federazione sportiva o disciplina associata se riconosciuta dal CONI, ovvero nell'ambito della medesima disciplina facente capo ad un ente di promozione sportiva, pena la decadenza del loro incarico.

Articolo 22

Il Consiglio elegge tra i propri componenti nominati dall'assemblea ordinaria dei soci, il Presidente e il Vice Presidente, e fissa le responsabilità degli altri consiglieri sull'attività svolta dall'associazione per il conseguimento dei propri fini sociali. È riconosciuto al Consiglio Direttivo la possibilità di cooptare altri membri fino ad un massimo di un terzo dei suoi componenti. Se viene meno la maggioranza dei membri, quelli rimasti in carica devono convocare l'assemblea per ripristinare la compagine direttiva.

Articolo 23

Il Consiglio Direttivo si riunisce ogni qualvolta vi sia materia su cui deliberare. Sarà cura del Presidente convocare tutti i consiglieri; in assenza del Presidente la riunione sarà presieduta dal Vice Presidente. Le sedute sono valide quando sono presenti almeno la metà dei consiglieri. Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti. Le deliberazioni adottate dovranno essere riportate sul libro dei verbali del consiglio direttivo.

Articolo 24

Sono compiti del Consiglio Direttivo:

- deliberare circa le domande di ammissione a socio;
- verificare la corretta tenuta dei libri sociali (es: verbali assemblee, verbali Consiglio Direttivo, libro soci);
- assicurarsi sia fatta una sostanziale trasparenza degli atti relativi all'attività dell'associazione, con particolare riferimento ai bilanci o rendiconti economici - finanziari annuali. Tali documenti, conservati presso la sede, devono essere messi a disposizione dei soci per la consultazione;
- assicurarsi sia rispettata la normativa vigente in materia di privacy;
- redigere i programmi d'attività sociale previsti dallo statuto sulla base delle linee approvate dall'assemblea dei soci;
- curare l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea;
- redigere il bilancio o rendiconto economico-finanziario;
- compilare i progetti per l'impiego degli avanzi di gestione da sottoporre all'assemblea;
- stabilire quote e contributi associativi per il finanziamento delle attività dell'associazione;

- formulare il regolamento interno da sottoporre all'approvazione dell'assemblea;
- deliberare circa la riammissione, la sospensione, e l'espulsione dei soci;
- favorire la partecipazione dei soci alle attività dell'associazione;
- aprire conti correnti bancari intestati all'associazione;
- stipulare tutti gli atti e contratti inerenti all'attività sociale.

Articolo 25

Il Presidente ha la rappresentanza legale e la firma sociale. In caso d'assenza o d'impedimento del Presidente tutte le sue mansioni spettano al Vice Presidente. Al Presidente è attribuito in via autonoma il potere di ordinaria amministrazione e, previa delibera del Consiglio Direttivo, il potere di straordinaria amministrazione. In caso di dimissioni del Presidente, spetta al Vice Presidente convocare entro trenta giorni il Consiglio Direttivo per l'elezione del nuovo Presidente.

Scioglimento dell'associazione

Articolo 26

In caso di scioglimento, l'assemblea delibera, con la maggioranza e con i modi previsti dagli artt. 17 e 18 del presente statuto, sulla destinazione del patrimonio residuo, dedotte le passività, ad altro ente od associazione che per statuto persegua le medesime finalità sportive o a fini di pubblica utilità, sentito l'organismo di controllo di cui all'art. 3 comma 190 della L. 23/12/96 m. 662, e salvo diversa destinazione imposta dalla legge.

Organo di controllo

Articolo 27

L'assemblea dei soci può decidere facoltativamente la nomina di un apposito organo di controllo, ovvero una commissione che verifica bilanci o rendiconti economico-finanziari. È composto di tre membri anche non soci, eletti dall'assemblea e dura in carica tre anni. È data la possibilità alla commissione verifica bilanci o rendiconti economico-finanziari di cooptare altri membri fino ad un massimo di 1/3 dei suoi componenti e sarà necessario alla

prima assemblea ordinaria far eleggere o confermare il nuovo componente dell'organo di controllo. L'organo di controllo provvede all'esame dei bilanci o rendiconti economico-finanziari redatti dal Consiglio direttivo. Riferisce all'assemblea, con il supporto di una breve relazione illustrativa sulla quale sono in sintesi riportati i criteri applicati per la redazione del bilancio ed eventuali negligenze riscontrate nella gestione. I membri possono partecipare, senza diritto di voto, alle riunioni del Consiglio direttivo e all'assemblea che hanno per ordine del giorno punti che prevedono discussioni su bilanci o rendiconti economico-finanziari. La carica di membro dell'organo di controllo è incompatibile con quella di Consigliere. L'organo di controllo ovvero commissione verifica bilanci o rendiconti economico-finanziari, sarà istituita solo in caso di particolari esigenze.

Clausola compromissoria

Articolo 28

Per qualsiasi controversia, i soci s'impegnano a non adire ad altre autorità, compresa quella giudiziaria; per le questioni non risolvibili dagli organi sociali, si rimettono al giudizio inappellabile di un collegio arbitrale composto di due membri nominati dalle parti più un terzo di comune accordo.

Disposizione finale

Articolo 29

Per quanto non espressamente previsto dal presente statuto valgono le norme previste dalla legge ed in mancanza decide l'assemblea con la maggioranza prevista dall'art. 17 del presente statuto.

BIBLIOGRAFIA

- Arvidsson A. (2012), *Ethics and value in customer co-production*, Marketing Theory, 11 (3): 261.
- Bartezzaghi E. (2010), Integrazione al capitolo 3, *Weick e il sensemaking*. RCS Libri SpA 2010 – Edizione ETAS.
- Boltanski L. e Vitale T. (2006), *Una sociologia politica e morale delle contraddizioni*, Rassegna Italiana di Sociologia, n.1.
- Boltanski L. e Thévenot L. (1991), *On justification: economies of worth*. Princeton University Press. Traduzione di Catherine Porter.
- Brandenburger A. M. e Harborne W. S. Jr (1996), *Value-based Business Strategy*, Harvard Business School, Boston, MA 02163, Journal of Economics & Management Strategy, Volume 5, Number 1, Spring 1996, 5-24.
- Gagliardi P. (2003), *La supremazia delle professioni*, Next, nr. 16.
- Hechter M. (1992), *Should Values Be Written Out of the Social Scientist's Lexicon?*, Sociological Theory, 10:2 Fall 1992, p. 214-230.
- Marx K. (1969), *Il capitale: Libro I, capitolo VI inedito. Risultati del processo di produzione immediato*. La Nuova Italia, Firenze, p. 20-21.
- Marx K. (1970), *Il capitale*, Newton Compton Editori, I Mammut.
- McCulloch W. S. (1945), *A heterarchy of values determined by the topology of nervous nets*, Bull. Math. Biophysics, 7(1945) 89-93.
- Mercati M. e Cravera A. (2009), *La gestione autopoietica di un network: il caso Apoteca Natura*, quaderni di management, p. 62-71.

Napoleoni C. (1956), *Dizionario di economia politica: Valore*, Edizioni di comunità, Milano, p. 1675-1713.

Napoleoni C. (1982), *Valore*, Milano Mondadori.

Napoleoni C. (1985), *Discorso sull'economia politica*, Boringhieri, Torino.

Samuelson P. A. (1983), *Economia*, Zanichelli, p.255.

Senior N. W. (1836), *An outline of the science of political economy*, p.58.

Stark D. (2009), *The Sense of Dissonance: accounts of worth in economic life*. Princeton University Press.

Tinti T. (2008), *Complessità: dall'epistemologia alla Psicologia*.

Tomasi di Lampedusa G. (1958), *Il Gattopardo*.

Weich K. E. (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Pub. Co.

Film *Dirty dancing 2* (2004), Guy Ferland

Sito Internet www.improntaasd.it

Statuto Sociale

Associazione Sportiva Dilettantistica "Impronta"

